工商管理经典译丛

# PRINCIPLES OF MARKETING

# 市场营销原理

（第13版）

菲利普·科特勒（Philip Kotler）　加里·阿姆斯特朗（Gary Armstrong）　著

楼尊　译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

PEARSON

中国人民大学出版社

PEARSON Education

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



工商管理经典译丛

PRINCIPLES OF MARKETING

# 市场营销原理

（第13版）


菲利普·科特勒（Philip Kotler）
加里·阿姆斯特朗（Gary Armstrong） 著
楼尊 译



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

市场营销原理．第13版/科特勒，阿姆斯特朗著；楼尊译．
北京：中国人民大学出版社，2010
（工商管理经典译丛）
ISBN 978-7-300-11854-3

Ⅰ．市…
Ⅱ．①科…②阿…③楼…
Ⅲ．市场营销学-高等学校-教材
Ⅳ．F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 042621 号

工商管理经典译丛
市场营销原理（第13版）
菲利普·科特勒
加里·阿姆斯特朗 著
楼 尊 译
Shichang Yingxiao Yuanli

| | | | |
|---|---|---|---|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社 | | |
| 社　　址 | 北京中关村大街31号 | 邮政编码 | 100080 |
| 电　　话 | 010－62511242（总编室） | | 010－62511398（质管部） |
| | 010－82501766（邮购部） | | 010－62514148（门市部） |
| | 010－62515195（发行公司） | | 010－62515275（盗版举报） |
| 网　　址 | http://www.crup.com.cn | | |
| | http://www.ttrnet.com(人大教研网) | | |
| 经　　销 | 新华书店 | | |
| 印　　刷 | 北京宏伟双华印刷有限公司 | | |
| 规　　格 | 185 mm×260 mm　16 开本 | 版　　次 | 2010年4月第1版 |
| 印　　张 | 37.5 插页 2 | 印　　次 | 2010年4月第1次印刷 |
| 字　　数 | 945 000 | 定　　价 | 65.00元 |

# 《工商管理经典译丛》
# 出　版　说　明

随着中国改革开放的深入发展，中国经济高速增长，为中国企业带来了勃勃生机，也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要，从 1997 年开始就组织策划《工商管理经典译丛》，这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书，该套丛书凝聚着 100 多位管理学专家学者的心血，一经推出，立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎，并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生，以及全国 MBA 教育指导委员会的专家们，都对这套丛书给予了很高的评价，认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作，为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本，并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计，本丛书现已成为国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中加里·德斯勒的《人力资源管理》获第十二届“中国图书奖”；斯蒂芬·罗宾斯的《管理学》获全国优秀畅销书奖。

进入 21 世纪后，随着经济全球化和信息化的发展，国际 MBA 教育在课程体系上进行了重大的改革，从 20 世纪 80 年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究，到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容；并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外，管理教育的国际化趋势也越来越明显，主要表现在师资的国际化、生源的国际化和教材的国际化方面。近年来，随着我国 MBA 和工商管理教育事业的快速发展，国内管理类引进版教材的品种越来越多，出版和更新的周期也在明显加快。为此，我们这套《工商管理经典译丛》也适时更新版本，增加新的内容，同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书，以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目，都是培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司、约翰威立出版公司等世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材，被世界各国（地区）的著名大学商学院和管理学院所普遍选用，是国际工商管理教育界最具影响力的教材。本丛书的作者，皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授，他们的这些教材，经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验，被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，大多是各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和社会实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的MBA和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国MBA和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

# 译者序

现代营销学的奠基人之一菲利普·科特勒教授与其合作者加里·阿姆斯特朗教授的《市场营销原理》是全球主流商学院广泛采用的经典教材。在我国营销实践和理论研究都日臻丰富、日新月异的今天，我很高兴能够将该书的第13版翻译和介绍给各位读者朋友。

正如一位市场营销者应该做的那样，《市场营销原理》（第13版）力求为其读者（顾客）创造更多的价值。作者在延续以往版本之精华的基础上，建立了一个创新性的顾客价值和客户关系框架。该框架涵盖了当今市场营销的基本要素，全面、清晰地向读者呈现现代营销的精妙。

科特勒教授将市场营销视作一系列为顾客创造、传递和沟通价值的活动；企业为了获得来自顾客的价值回报，首先要为顾客创造价值。他一再指出，市场营销者必须善于创造顾客价值和管理客户关系。杰出的市场营销者是那些能够深刻理解市场和顾客的需要，设计创造价值的营销战略，制定整合营销计划来递送顾客价值并建立牢固客户关系的人。作为回报，他们将从顾客那里获得以销售额、利润和顾客忠诚为表现形式的价值。

如今，以互联网等信息技术为代表的科技进步和以全球化为特征的经济发展正深刻地改变企业的营销环境，尤其是消费者和市场营销者相互联系的方式，使顾客与公司（或品牌）的关系呈现许多新的特点。消费者在产品设计和开发、分销和服务等营销活动中扮演着更加积极的角色。市场营销者要准确定位自己的品牌，并妥善管理它们，就必须与顾客建立紧密的品牌关系和体验。为此，市场营销者应该广泛地利用新技术，开展消费者和品牌之间的双向对话，创造更深的顾客卷入和建立围绕品牌的归属感，竭力与顾客共同创造和实现价值。

《市场营销原理》（第13版）还从多角度分析营销活动在企业乃至在社会中的作用。它告诫市场营销者，关注测量和管理市场营销回报的重要性，有效地利用营销资源并获得合理回报已经成为所有营销管理者面临的重要挑战；它强调全球范围内可持续市场营销的意义，指出今天的市场营销者必须善于在全球市场上营销其品牌，并承担社会责任、符合伦理道德……

值得一提的是，本书不仅对市场营销的基本概念和理论进行了科学严谨的阐述，而且将大量营销实践生动地展现在读者面前，内容丰富而新颖。正因为如此，本书的使用对象十分广泛，可以适合本科生、研究生以及各类职业培训的教学要求，也可以为市场营销从业人员或对此感兴趣的企业经营者提供极具价值的参考。

本书得以顺利地翻译出版，离不开众多参与者的合作和努力。在此，我要真诚地感谢所有帮助和支持本书成功翻译和出版的人：感谢李维薇（第5章）、侯园园（第8章、第9章）、祁霏（第12章、第13章）、王云（第15章、第16章）、王雪（第17章、第18章）和杨娜（附录）提供了部分章节的译文初稿；感谢李维薇、杨娜、王紫薇、陈希、俞亚乔和程子明等同学在资料收集和部分案例的翻译工作上给予的帮助。在本书的翻译过程中，译者参考了业内许多优秀的工具书和参考文献，包括本书以前的翻译版本（译者为郭国庆教授），在此对诸多前辈和同行的努力表示诚挚的敬意和感谢。当然，还要感谢人民大学出版社各位编辑，正是他们积极的敦促、鼓励以及高效而细致的工作，保证了本书的顺利出版。最后，

感谢家人的理解和支持，他们无私的关爱使翻译过程中每一个平凡而艰苦的日子都是温暖的。

尽管我们为本书的翻译和出版工作付出了很大的努力，但鉴于时间、精力和水平有限，书中仍然难免存在问题或不当之处，恳请广大的读者朋友批评指正。

楼尊

# 前 言

## 第 13 版《市场营销原理》!

### □ 为你创造更多的价值

每一位市场营销者的目的都是为顾客创造更多的价值。所以（这一点非常重要），我们推出第 13 版的目的当然是继续为您——我们的顾客——创造更多的价值。我们希望以一种令人轻松和愉悦的新方式向您介绍现代市场营销无比奇妙的世界。我们重新设计了本书的结构，以便您能够更加方便地学习和研究，我们还增加了“我的营销实验”（mymarketinglab）——网上个性化的学习和评价工具。

### □ 市场营销：创造顾客价值和关系

最近，一项关于世界一流的市场营销者的调查表明，他们都有一个共同的目标：将顾客放在市场营销的中心。今天的市场营销完全围绕创造顾客价值和建立盈利性顾客关系展开。它始于理解消费者的需要和欲望，决定组织能够最好地服务的目标市场，制定有说服力的价值主张并借此吸引、维持和发展目标顾客。如果组织能够很好地做到这些，就可以得到以市场份额、利润和顾客权益等形式表现的回报。

### □ 五个主要的价值主题

自始至终，第 13 版《市场营销原理》建立一个创新性的、涵盖当今市场营销基本要素的顾客价值和客户关系框架，重点提出了五个主要的价值主题：

1. 为了获得来自顾客的价值回报，首先要为顾客创造价值。今天的市场营销必须善于创造顾客价值和管理客户关系。杰出的市场营销公司理解市场和顾客的需要，设计创造价值的营销战略，制定整合的市场营销计划来传递顾客价值和顾客愉悦，建立牢固的客户关系。作为回报，它们从顾客那里收获以销售、利润和顾客忠诚为表现形式的价值。

本书最初的第 1 章就构建了包含五个步骤的市场营销过程模型，介绍了这一创新性的顾客价值框架。随后的两章细致地解释了该框架，并充分地融入各个章节的内容之中。

2. 建立和管理创造价值的优势品牌。拥有强势品牌权益的、准确定位的品牌为建立顾客价值和盈利性客户关系提供了坚实的基础。当今的市场营销者必须有力地定位自己的品牌，并妥善管理它们。他们必须与顾客建立紧密的品牌关系和体验。

3. 测量和管理市场营销回报。市场营销经理必须确保自己的市场营销投入是明智的。以往，市场营销者在大规模、高成本的市场营销计划上挥金如土，常常不仔细考虑其支出带

来的财务回报。但如今发生了巨大的变化。“市场营销责任”——测量和管理市场营销投资回报——已经成为战略营销决策制定的重要组成部分。这种对市场营销责任的重视贯穿全书。

4. 利用市场营销新技术。新的数字和其他高科技营销技术极大地改变了消费者和市场营销者相互联系的方式。第 13 版透彻地探讨了影响市场营销的新技术，从第 1 章中的“Web 2.0”到第 15 章和第 17 章的新时代的数字营销和网上营销技术，再到第 1，5，14，17 章以及其他章节中关于网上社交网络和顾客进行的市场营销的广泛运用。

5. 全球范围内可持续发展的市场营销。由于技术的发展使世界越来越小也越来越脆弱，市场营销者必须善于在全球市场上营销其品牌，并承担社会责任和符合伦理道德。第 13 版中大量的新材料强调了可持续市场营销的概念——满足消费者和企业当前的需要，同时也保护和加强未来后代满足他们需要的能力。

## 第 13 版的新意之处

我们彻底地改进了第 13 版《市场营销原理》，以反映在当今顾客价值和关系时代影响市场营销的主要趋势和力量。以下是您将在本书中发现的主要变化：

- 第 13 版有全新的学习设计！课文更加有活力，结构更加完整，包括诸如章首案例、学习目标、对章节内容和图表的解释等新的学习指导。每章末有复习总结帮助温习重要概念和主题，还有帮助学生理解和便于学习的其他工具。
- 你会在第 13 版中发现大量新增的关于快速变化中的客户与公司或品牌关系特点的重要内容。今天的市场营销者希望创造更深的顾客卷入和建立围绕品牌的社区归属感，从而使品牌成为消费者对话和生活的重要组成部分。新的品牌建立工具包括博客、网站、分享视频，网上社区和诸如 MySpace，Facebook，YouTube 等社交网络，或公司自己的网站。
- 重新撰写的第 20 章在可持续市场营销的新框架下，整合了市场营销的基本概念。它指出，可持续市场营销要求企业承担社会和环境责任，满足消费者、公司和社会整体的当前和未来的需求。
- 市场营销越来越广泛地运用消费者和品牌之间的双向对话。第 13 版介绍了消费者产生的市场营销这一激动人心的趋势，并提供了大量的新素材，市场营销者邀请消费者在提供顾客洞察（第 4 章），形成新产品（第 9 章），制定和传递品牌信息（第 15 章），顾客社区中互动（第 5，15 和 17 章）以及其他营销活动中，扮演更加积极的角色。
- 第 13 版还对市场营销新技术提供了全新的和扩充的讨论，从第 1 章中的 Web 2.0 到第 5 章中的神经元营销，到第 12 章中的 RFID，再到第 1，14，15 和 17 章中的新时代数字营销和网络技术。
- 第 13 版对整合营销沟通、直复营销和网络营销等内容进行了更新和扩充，系统地介绍了市场营销者如何将大量的数字和直复方式运用于营销实践，以建立和创造更加精准、个人和互动的客户关系。目前，尚无其他教材能够提供这些令人激动的发展的最前沿的翔实内容。

## □ 通过营销实例提供真实价值

《市场营销原理》的一个突出特点就是，阐明营销行为中蕴涵的理念的同时，以深入和现实的案例或故事介绍现代市场营销实践的发展。在第 13 版中，我们更新了每一章的章首案例和“营销实例”专栏中的案例，为您奉上与课文内容高度相关的最新营销实践。

- Trader Joe’s 独特的“廉价美食”价格—价值战略为它赢得了忠诚顾客几近崇拜的追随，他们认为物有所值。
- 巴塔哥尼亚（Patagonia）因其在制造优质产品的同时避免不必要的环境污染，而成为可持续营销的典范。
- 苹果公司（Apple）的创立者史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在顾客导向下，运用璀璨夺目的产品创新最初创办了该企业，又在 20 年之后使它焕发新的活力。
- 耐克公司（Nike）给予消费者的不止是优秀的运动鞋。它营销一种生活方式、一种运动文化和一种“只管去做”的态度。
- 麦当劳（McDonald’s），一家土生土长的美国公司，其在美国之外出售的汉堡包数量远远高于在美国本土的销售量。
- 设计咨询公司 ZIBA 的新产品设计过程不是从实验室开始的——它的设计起点是研究消费者并了解他们——真正地了解他们。
- 星巴克（Starbucks）胸怀大志——也许过于野心勃勃的——增长战略，以维持其在竞争日益激烈的咖啡市场中稳定的领导地位。
- 大型零售商好市多（Costco）通过创造其他大型零售商无法企及的商品组合奇迹，在竞争中战胜了零售业巨头沃尔玛。
- 唐恩都乐（Dunkin’s Donuts）以“都乐部落”为目标——不是星巴克那些自命不凡的顾客，而是普通人。
- 一度鲜为人知的政府雇员保险公司（GEICO）运用改变行业形象的广告运动——一只能说会道的可爱蜥蜴形象、愤怒的原始人广告创意和持久的标题——成为行业的领导者。

每一章都收录了众多真实、相关和及时的营销实例，力求在强化关键概念的同时，密切联系营销实践。

## □ 有价值的学习帮助

本书在各章的开篇、文中和结尾部分提供了大量的学习辅助工具，帮助学生学习、链接和运用主要概念。

- 本章预览。本书为每章的开篇设计了有趣、重要的预览，旨在简明、扼要地指出主要概念，说明与前一章的联系，并导入章首案例。
- 章首案例。每章的论述都从一个引人入胜、极具说服力的市场营销案例开始，既紧扣各章的主题，又能够激发学生的学习兴趣。
- 学习目标。每章的前面列明了学习目标，帮助学生对全章的内容和学习目的有清晰的了解。
- 营销实例。每章都包含了一两个生动的营销实例，引导学生对大型或小型公司的市场营销实践进行深入的观察和思考。
- 复习学习目标和关键词。在每章的结尾对所学内容进行总结，复习主要的概念、学习

目标和关键术语。

- 讨论和应用概念。每章都包含涵盖本章主要内容的一系列讨论问题和运用练习。
- 营销计划。附录包含了一份市场营销计划范例，帮助学生掌握和运用撰写市场营销计划的概念和技巧。

第13版《市场营销原理》真正为你创造价值——它在有效且愉悦的学习体验中，引导你学习和掌握市场营销。

# 目　录

# 第Ⅰ篇 定义市场营销和市场营销过程

## Defining Marketing and the Marketing Process

▷▷▷ 营销:创造和获取顾客价值

▷▷▷ 公司战略与营销战略:合作建立客户关系



# 第1章 营销：创造和获取顾客价值

## 学习目标

- 定义市场营销，并指出市场营销过程的步骤。
- 解释理解顾客和市场的重要性，比较五个核心的市场概念。
- 识别顾客导向的市场营销战略的关键要素，讨论指导营销战略的营销管理导向。
- 讨论顾客关系管理，解释为顾客创造价值并获得顾客回报的战略。
- 描述在关系时代推动市场营销变革的主要趋势和力量。

在这一章中，我们将向你介绍市场营销的基本概念。让我们先从“什么是市场营销”这一问题入手。简单地说，市场营销就是管理有价值的顾客关系。市场营销的目的是为顾客创造价值，并获得顾客回报。然后，我们将讨论市场营销过程的五个步骤——从理解顾客需求，到设计顾客导向的市场营销战略和方案，再到建立顾客关系和为企业获取价值。最后，我们讨论在客户关系时代影响市场营销的主要趋势和力量。理解这些基本概念并形成自己的感悟将为你以后的学习打下坚实的基础。

让我们从世界上最大也是最受尊敬的营销公司之一——宝洁公司的市场营销实例开始。宝洁公司制造和营销包括汰渍（Tide），佳洁士（Crest），Bounty，Charmin，Puffs，帮宝适（Pampers），品客（Pringles），Dawn，象牙香皂（Ivory），纺必适（Febreze），速易洁（Swiffer），玉兰油（Olay），封面女郎（CoverGirl），潘婷（Pantene），斯库珀（Scope），NyQuil，金霸王（Duracell）在内的100多个消费者耳熟能详的品牌。它还是世界上最大的广告主，每年在全球的广告投入高达令人咋舌的82亿美元，向消费者“告知和推销”使用其产品的利益。但是，深入考察你会发现，这位杰出的市场营销者可不仅仅是“告知和推销”。公司明确表示，其目标在于提供“改善全球消费者生活品质”的产品。宝洁的产品确实能为消费者解决问题，从而创造价值。作为回报，消费者忠诚于宝洁的品牌。为消费者创造价值以实现盈利的主题将贯穿于这一章乃至全书。

# 章首案例

创造顾客价值和建立有意义的顾客关系听起来有些高不可攀，尤其是对诸如宝洁这样销售洗衣粉、洗发水、牙膏、柔顺剂、卫生纸以及一次性婴儿纸尿裤等极为平凡的、低卷入度的消费品的公司而言。你会真正与一种洗衣粉建立并发展一种有意义的关系吗？宝洁公司的回答永远是“会”。

以宝洁公司的产品汰渍为例。60多年前，汰渍革命性地改变了整个行业，作为第一种运用人工合成成分而不是肥皂清洁衣物的洗衣粉，汰渍的确能够清洁衣物。数十年来，汰渍的市场营销人员一直将该品牌定位于卓越的效能，以极具视觉冲击力的广告展示衣物清洁前后的比较。但汰渍对顾客而言，不仅仅是去除旧牛仔裤上的污渍，它还具有更深的意义。

数年来，宝洁公司一直致力于发现和培育顾客与其产品的深度联系。两年前，宝洁公司全球营销总裁詹姆斯·斯登格尔(James Stengel)要求公司的品牌必须“与消费者直接对话”，而不是一味地推销产品利益。“我们需要思考消费以外……深入而直接地理解品牌在消费者生活中的角色和意义，”斯登格尔说道。之所以这样做，是因为宝洁很清楚竞争对手可以很快地复制产品利益，比如去污能力。然而，它们无法方便地复制消费者对某种产品的感情。因此，宝洁公司真正的优势在于其品牌与顾客之间的关系。

遵循这一要求，汰渍的营销团队认为，其品牌需要传递新的信息。汰渍品牌的市场份额尽管已经很大，但几年来一直停滞不前。而且，多年来其围绕产品功能的广告令人印象深刻，消费者感到汰渍品牌自以为是、非常男性化。如今，汰渍亟须与其核心市场——女性消费者——沟通，赢得她们的芳心。

所以，团队首先深刻理解女性对洗衣粉的情感联系。要做到这一点，传统的焦点小组访谈法和问卷调查法显然不行，长期同宝洁公司合作的广告商盛世(Saatchi & Saatchi)与宝洁的市场营销经理、战略制定者一起，进行了为期两周的消费者沉浸式调研。他们在密苏里州的堪萨斯城、北卡罗来纳州的凯洛特，与女性形影不离，观察她们工作、购物和做家务，旁听她们谈论重要的事。“我们的研究深入到不可思议的深度和个人水平”，一位汰渍的营销经理说，“我们希望理解洗衣服在她们的生活中意味着什么。”但“极其重要的是，”一位盛世的战略咨询师说道，“我们并不与消费者直接谈论她们的洗衣习惯和做法。我们只与她们聊她们的生活，感悟她们的需要、她们作为女人的感受。(通过这次沉浸式调研)我们获得了大量以前没有注意到的信息。”

对没能参加这两周消费者实地调研的汰渍团队的成员和盛世的创意人员，宝洁将沉浸式调研过程拍成了录像，编撰文案并雇用演员在名为《她的生活片段》的长约1小时的剧中扮演消费者。“她们确实是非常好的演员，将女性的许多特点都演活了，”盛世的经理说道，“有时候很难产生创意灵感。但(她们对演出的反应)不可思议：有哭泣，也有欢笑。你在随后的工作中一直可以参考这些非常贴近女性的资料。”

从消费者沉浸式调研中，宝洁的市场营销者充分了解到，汰渍和洗衣在消费者生活中并不是最重要的事情，但女性对自己的衣物充满了情感。例如，“一位离异的肥胖女性描述当她穿上那件超性感行头在男友目前亮相，博得一声尖叫时，脸上满是喜悦。”宝洁的一位客户经理说道，“日复一日，服装在女性的生活中总有特殊意义，能够通过各种联想打动她们。女性喜欢照顾衣物，因为它们充满了情感、故事、感情和记忆。生活中的各种衣物(从牛仔裤到床单)都可以让她们来表达个性，展现自己作为女性的不同侧面和看法。”这些顾客洞察影响到品牌

所传达的所有信息。宝洁的营销者决定，汰渍应该不仅仅解决女性的洗衣问题，而是在她们真正关心之处——感动生活的衣物——上进行差异化。

基于这些消费者洞察，宝洁公司和盛世公司策划并实施了一次以“汰渍最懂衣物”为主题的广告运动，结果大获全胜。这次广告运动放弃了过去汰渍广告常用的示范和比较的方法，而是运用丰富的视觉形象建立感人的情感联系。“汰渍最懂衣物”的口号只字未提产品的清洁能力，相反，它引导女性关注生活中的重要时刻。“我们富有感召力地引导女性们从洗衣篮中走出来，进入生活，”一位汰渍的营销人员这样说。

“汰渍最懂衣物”的广告堪称情感联系与软性销售的经典组合。在其中一则电视广告中，一位孕妇将冰激凌滴落到最后一件勉强合身的衬衫上，是具有漂白功能的汰渍使它恢复如新，广告暗示“衣服能够见证梦想的实现”。另一则广告表现了一位女性首次生育的感人场景，她与丈夫浪漫地拥抱在一起，齐声说“是我的宝宝”。广告宣称，汰渍和纺必适衣物芳香剂一起让“闻上去像妈妈的女性很有魅力”。在第三则广告中，一位女性来不及更换白色套装就和女儿在公园里玩耍，因为她相信汰渍的漂白功能：“工作服、休闲服，呀，它们是同一套，”广告总结说，“具有漂白功能的汰渍：使孩子们的时刻更精彩。”总之，“汰渍最懂衣物”运动展示了汰渍能使感动女性生活的衣物与众不同。

所以……回到最初的问题：你能够与一种洗衣粉品牌建立持久的情感联系吗？一些评论家想知道宝洁公司是否严肃地看待这一关系。“每个公司都希望将自己的品牌提升到这种罕见的水平，”一位品牌咨询家说道，“不过，洗衣粉最终还是洗衣粉。”但是，市场成功的事实不容置疑，至今没有品牌能够超越汰渍的成功。宝洁公司的这一旗舰品牌在产品扎堆、竞争激烈的洗衣粉市场占领的份额高达令人难以置信的43%。对了，该数字甚至还在增长——“汰渍最懂衣物”运动开始后的一年里，增长率就达到7%。

如果你询问宝洁公司全球营销总监斯登格尔，他会说这种成功来源于对顾客的深刻理解和将品牌与顾客生活紧密地联系在一起。他希望宝洁公司不要与顾客单向沟通，宝洁公司应该成为“激发兴趣的人和消费者问题的解决者”。“不是劝说和销售，”他说道，“而是将顾客关系融入我们所做的每一件事情。”[1]*

宝洁公司是世界上最大也是最受尊敬的市场营销公司，它通过切实解决顾客的问题来为他们创造真正的价值。顾客则用品牌忠诚和购买行为回报公司。

今天的成功企业都有一个共同点：它们和宝洁公司一样，严格地以顾客为中心并非常重视市场营销。这些公司都具有理解和满足精确定义的目标市场顾客需要的激情，激励组织中的所有员工同心同德，在为顾客创造价值的基础上建立持久的客户关系。宝洁公司全球营销总监詹姆斯·斯登格尔说：“如果我们要对自己的未来下一个大赌注的话——此时此刻——我会说建立客户关系是绝对精明的投资。”[2]

## 什么是市场营销

与企业其他职能部门不同，市场营销处理与顾客相关的一切。尽管我们很快会更加详尽地讨论市场营销的定义，但这里，我们给出的最简单的定义是：市场营销就是管理有价值的客户关系。市场营销有双重目的：通过承诺卓越的价值吸引新顾客以及

* 本书全部注释放在中国人民大学出版社网站上。——编者注

通过创造满意来留住和发展顾客。

沃尔玛公司(Wal-Mart)通过传递它所承诺的价值观“省钱，生活更美好”，已经成为世界上最大的零售商，也是世界上最大的公司。在迪士尼主题公园，造梦者的杰作，“今天使梦想成真。”苹果公司用炫目的、顾客导向的创新实现其座右铭“不同凡响”(think different)，赢得了顾客的向往和忠诚。iPod 成功占有了超过 70%的音乐播放器市场；其 iTunes 音乐商店吸引了 90%的歌曲下载业务。[3]

优秀的市场营销对每一个组织的成功都是至关重要的。例如宝洁、谷歌(Google)、塔吉特(Target)、丰田(Toyota)、苹果和万豪(Marriott)等。对学校、医院、博物馆、交响乐团甚至教堂等非营利组织也是如此。

你对市场营销一定不陌生——它就在你的周围。市场营销以传统的方式影响着你：在你附近的购物中心，在那些充斥了你的电视屏幕、填满了你的杂志或塞满了你的邮箱的广告中，你都可以看到市场营销。但是近年来，又涌现了大量新的市场营销方式，从充满想象的网站、互联网聊天室，到社交网络、互动电视和移动电话等不胜枚举。这些新方法的目的不在于用“信息”轰炸大众，而是直接地和个性化地影响你。今天的市场营销希望成为你生活的一部分，并用它们的品牌丰富你的体验——帮助你与它们的品牌建立联系。

在家、在学校、在工作场所……在所有地方，市场营销无处不在。然而，市场营销远远不止吸引消费者随意的目光。任何市场营销活动背后都有为争夺你的注意力和购买力而通力合作的企业网络。本书将为你就当今的市场营销基本概念和实践提供一个完整的介绍。在本章中，我们从定义市场营销和市场营销过程开始。

## □ 定义市场营销

什么是市场营销？许多人认为，市场营销仅仅是销售和广告。确实，我们每一天都受到电视广告、直接邮件、销售电话、电子邮件的轰炸。然而，销售和广告仅仅是市场营销的冰山一角而已。

今天，不应该再以陈旧的达成销售的观念——“劝说和销售”，而要以满足顾客需求的新观念来理解市场营销。如果市场营销者很好地理解顾客需求，开发并提供高价值的产品、有效的定价、渠道和促销，这些产品才会很容易地出售。实际上，根据管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)所说，“市场营销的目的在于使推销成为多余。”[4]推销和广告仅仅是“市场营销组合”——相互配合以满足顾客需要和建立客户关系的市场营销工具的集合——的一部分。

广义上，市场营销是一种通过创造和与他人交换价值实现个人和组织的需要和欲望的社会和管理过程。在狭义的商业环境中，市场营销涉及与顾客建立价值导向的交换关系。于是，我们将**市场营销**(marketing)定义为：企业为从顾客处获得利益回报而为顾客创造价值并与之建立稳固关系的过程。[5]

## □ 市场营销过程

图 1—1 展示了一个市场营销过程五个步骤的简易模型。在前四个步骤中，公司努力理解顾客，创造顾客价值，并建立稳固的顾客关系。在最后一步，公司因创造卓越的顾客价值而得到回报。正是通过为顾客创造价值，企业从顾客身上得到以销售额、利润和长期顾客权益为形式的价值回报。




在本章和随后的几章中，我们将考察这一简易市场营销模型的各个步骤。本章先简要介绍各个步骤，但重点集中在顾客关系的步骤——理解顾客、建立客户关系和从顾客处获得价值回报上。我们将在第 2 章中更加深入地考察第二和第三步——设计市场营销战略和策划市场营销方案。




**图 1—1　市场营销过程的简单模型**

## 理解市场与顾客需求

理解顾客需求和欲望，以及他们从事经营活动的市场，是市场营销过程的第一步。我们现在考察有关顾客和市场的五个核心概念：(1) 需要、欲望和需求；(2) 市场提供物（产品、服务和体验）；(3) 价值和满意；(4) 交换和关系；(5) 市场。

### □ 顾客需要、欲望和需求

市场营销最基础的概念是人类的需要。人类的**需要**（needs）是一种感到缺乏的状态，包括对食品、服装、温暖和安全的基本生理需要，对归属和情感的社会需要，以及对知识和自我表达的个人需要。这些需要并不是由市场营销者创造出来的，它们是人之所以为人的固有部分。

**欲望**（wants）是人类需要的表现形式，受到文化和个性的影响。一个需要食物的美国人会对巨无霸汉堡包、炸薯条和软饮料有欲望。一个需要食物的巴布亚新几内亚人则对芋头、米饭和猪肉有欲望。欲望由一个人的社会背景所决定，是明确表达的满足需要的指向物。在得到购买能力的支持时，欲望就转化为**需求**（demands）。在既定的欲望和资源条件下，人们会选择能够产生最大价值和满意的产品。

杰出的市场营销公司竭尽全力了解和理解其顾客的需要、欲望和需求。为此，它们往往要进行认真的市场调查，分析大量的顾客数据。包括高层管理者在内的不同层次员工都要努力建立与顾客的紧密联系。例如，在西南航空公司（Southwest Airlines），所有的高级经理每季度必须亲自从事行李、值机和空乘服务一次。在宝洁公司，自首席执行官（CEO）开始的经理人员经常花时间在家中或其他不同场合与顾客相处。“我们都要走出去，真正花时间与顾客相处，”宝洁公司全球营销总监詹姆斯·斯登格尔说道，“单单听他们对品牌有何看法，了解在他们的生活中什么是重要的，就收获良多。”[6]

### □ 市场提供物——产品、服务和体验

消费者的需要和欲望通过**市场提供物**（market offerings）——即提供给市场以满足需要、欲望和需求的产品、服务、信息或体验的集合——得到满足。市场提供物

不仅仅局限于有形产品，还包括服务——供销售的活动或利益，这些基本上是无形的且不涉及所有权的转移，如银行、航空公司、旅馆、税务准备、维修服务等。

更广义地说，市场提供物还包括其他内容，诸如人、场所、组织、信息和创意等。例如，UNCF（United Negro College Fund，Inc.）强力营销其观念“思想的浪费太可怕”（A mind is a terrible thing to waste）。作为全美历史最悠久也最成功的非洲裔教育辅助组织，UNCF 已经帮助350 000多名少数族裔学生从学院毕业。[7]

销售人员常犯的错误是关注自己提供的特定产品甚于关注这些产品产生的利益和体验。这些销售人员受到**市场营销近视症**（marketing myopia）的困扰。他们过于关注自己为现有欲望开发出来的产品，而忽略顾客需要的变化。[8]他们忘记了产品只是解决顾客问题的工具而已。一个 1/4 英寸钻头的制造商可能认为自己的顾客需要钻头。但顾客真正需要的是 1/4 英寸的洞。一旦出现能够更好或更便宜地满足顾客需要的新产品，这些销售人员就会遇到麻烦。

精明的市场营销者不仅仅看到他们所销售的产品和服务的属性。通过精心整合一些服务和产品，他们为顾客创造品牌体验。例如，你不仅仅是观看美国赛车协会（NASCAR）的比赛，而是将你自己沉浸在狂热的赛车体验之中。类似地，惠普公司（Hewlett-Packard）意识到一台个人计算机不仅仅是一些电线和电子元件的集合，它是个人使用者的体验。正如惠普在最近的广告中所说：“再也没有比它更私密的。你的个人电脑就是你的‘后台电脑’。它是你的生活……它是你的野心勃勃的战略、惊人的计划、眼花缭乱的计算。它是你用成千日常用语写就的自传。”[9]

## □ 顾客价值与满意

消费者通常面对大量可以满足某种特定需要的产品和服务。他们怎样在这些众多的市场提供物中进行选择呢？顾客对各种市场提供物将递送的价值和满意形成预期，并据此作出购买决定。满意的顾客会重复购买，并将自己的美好体验告诉别人；不满意的顾客转而向竞争者购买，并向其他人贬低产品。

市场营销者必须谨慎设定恰当的预期水平。如果设定的预期过低，或许可以令那些购买的人满意，但无法吸引足够多的买者。如果预期过高，购买者会失望。顾客价值和顾客满意是建立和管理顾客关系的关键。我们将在后面的章节再次讨论这些核心概念。

## □ 交换与关系

市场营销发生在人们决定通过交换关系来满足需求和欲望之时。**交换**（exchange）是一种为从他人那里得到想要的物品而提供某些东西作为对价的行为。广义上，市场营销者试图获得人们对某种市场提供物理想的反应。该反应的表现形式并不局限于产品和服务的购买或交易。例如，一位政治候选人想要选票，教堂想要吸纳信徒，乐队想吸引观众，以及一个社会活动小组希望得到创意支持，等等。

市场营销包括与需要产品、服务、观点或其他事物的目标人群建立和维持合理交换关系的所有活动。其目的不仅仅是吸引新顾客和创造交易，而是留住顾客并使他们与公司的业务不断增长。市场营销者希望通过持续递送卓越的顾客价值来建立坚固的顾客关系。我们将在后面的章节内容中扩展管理顾客关系这一重要概念。

## □ 市场

我们从“交换和关系”的概念中可以导出市场的概念。**市场**（market）是某种产




品的实际购买者和潜在购买者的集合。这些购买者具有共同的需要和欲望，能够通过特定的交换得到满足。

市场营销就是为建立有利可图的顾客关系而管理市场。然而，创造这些关系需要大量努力。销售人员必须搜寻购买者，确认他们的需要，设计优秀的市场提供物，为它们制定价格进行促销、储存和递送。诸如顾客调研、产品研发、沟通分销、定价和服务等活动构成了市场营销的核心内容。

人们通常以为市场营销是卖方行为，其实买方也开展市场营销活动。当消费者搜寻产品、与公司互动，以便获得信息、执行购买时，他们也在从事市场营销。实际上，今天的数字技术，从网站和博客到移动电话及其他无线设施，赋予了消费者能力并使市场营销成为一种真正的互动的活动。市场营销者不再仅仅问"怎样能够影响我们的顾客"，而且问"我们的顾客应该怎样找到我们"，甚至是"我们的顾客如何联系彼此"。

图 1—2 展示了现代市场营销系统及其主要参与者。市场营销涉及在竞争中为最终消费者提供服务。公司和竞争者开展市场调研，与顾客互动，以理解他们的需要。然后，创造并直接或通过市场营销中介向顾客传递市场提供物和信息。系统中所有的参与者都受到主要环境力量（人口统计、经济、物质、技术、政治法律，以及社会文化）的影响。

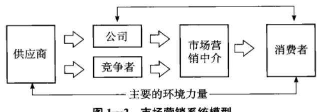



**图 1—2　市场营销系统模型**

该系统中的每一个参与者都为下一个层次的参与者创造价值。所有的箭头代表必须建立和管理的关系。于是，一个公司在建立有价值的客户关系方面的成功不仅取决于自身的行为，而且取决于整个系统能够在多大程度上满足最终顾客的需要。如果没有供应商提供低成本的商品，沃尔玛就不能实现其低价承诺。除非经销商提供杰出的销售和服务，否则福特公司无法向购车者传递高品质。

## 设计顾客导向的市场营销战略

一旦充分地理解了消费者和市场，营销管理就能够设计顾客导向的战略。我们将**营销管理**（marketing manage）定义为选择目标市场并与之建立有价值的关系的艺术和科学。营销管理者的目的是通过创造、递送和沟通卓越的顾客价值来发现、吸引、保持和增长目标顾客。

为设计制胜的市场营销战略，市场营销经理必须回答两个最重要的问题：我们将为哪些顾客服务（谁是我们的目标顾客）？我们怎样才能够最好地为这些顾客服务（我们的价值主张是什么）？本章先简明扼要地讨论这些市场营销战略的相关概念，下一章将更加详细地探讨它们。

## □ 选择要服务的顾客

公司必须首先通过将市场划分为顾客群（市场细分）和选择将要追随的细分市场（目标市场），决定将为谁服务。一些人认为，市场营销管理应该发现尽可能多的顾客并提高他们对自己产品的需求。但是市场营销经理明白，他们不可能为所有的人服务。如果尝试为所有人提供服务，那么可能最终任何顾客都服务不好。相反，公司希望只选择那些自己能够服务好并有利可图的顾客。例如，诺德斯特龙（Nordstrom）商店将目标瞄准富裕的专业人士；Family Dollar 商店则专为普通的家庭提供服务。

有些市场营销者甚至追求更少的顾客并故意削减需求。例如，优胜美地（Yosemite）国家公园在夏天人满为患；许多电力公司在使用高峰时段很难满足需求。在这些以及其他需求过剩的案例中，企业可能实施反向营销（demarketing）来减少顾客的数量，或暂时或永久地转移他们的需求。例如，许多电力公司现在资助帮助顾客减少电耗的项目，例如安装高峰载荷装置、先进的电力使用监控以及加热调节系统。美国大型能源公司 Progress Energy 甚至推出能源管理者暂借项目（Energy Manager on Loan），为学校系统和其他公共顾客提供免费的现场节能专家服务来帮助它们发现节约能源的机会。

最后，市场营销经理必须决定自己希望瞄准哪些顾客以及这些顾客的需求水平、时机和特点。简而言之，市场营销管理是顾客管理和需求管理。

## □ 选择价值主张

公司还必须决定将如何服务于自己的目标顾客——在市场中怎样将自己与竞争对手有效地区别开来。一个公司的价值主张是它承诺的递送给顾客以满足其需要的所有利益或价值的集合。宝马（BMW）承诺“驾驶者的体验”，而路虎（Land Rover）让你“超越一切”，“无论尝试什么，都获得探险的乐趣”。诺基亚（Nokia）的手机是“联系人们——随时随处”；苹果的 iPhone 是“感动即相信”。这些价值主张使品牌具有明显的差异性，并清晰地回答了顾客的问题：“为什么我们应该购买你的品牌而不是竞争对手的？”公司必须设计强有力的价值主张，使自己在目标市场上具有最强的优势。

## □ 营销管理导向

营销管理希望能够与目标顾客建立有价值的关系的战略。但是，应该以什么哲学指导营销战略呢？应该如何平衡顾客、组织和社会的利益？通常这三种利益相互冲突。

在设计和执行市场营销战略时，有五种可供选择的观念：生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念。

### 生产观念

**生产观念**（production concept）认为，消费者会青睐买得到的、价格低廉的产品。所以，管理应该集中于提高生产和分销效率。这种观念是最古老的营销管理导向。

迄今为止，生产观念在某些情景下依然是行之有效的。例如，计算机制造商联想

通过低廉的劳动力成本、高度的生产效率和大众分销，在竞争激烈、价格敏感的中国PC市场上占据垄断地位。尽管在有些情景下有效，但生产观念容易导致营销近视症。采用这一导向的公司面临极大的风险，过于狭隘地聚焦于自己的运营而迷失真正的目标——满足顾客的需要和建立客户关系。

### 产品观念

**产品观念**（product concept）认为，消费者会偏好那些具有最高质量、性能水平和富有创新特点的产品。在奉行这种观念的企业中，市场营销战略往往集中于持续的产品改善。

产品质量的提高是大多数市场营销战略的重要组成部分。但是，如果仅仅聚焦于公司的产品，则可能患上营销近视症。例如，一些制造商相信如果它们能够"制作出更好的捕鼠器，人们就会涌上门"。但是它们常常遭到市场无情的打击。人们可能为老鼠问题寻求更好的解决之道，但不一定是更好的捕鼠器。更好的解决之道可能是化学喷剂、灭鼠服务或其他比捕鼠器更好的东西。而且，除非制造商采用有吸引力的设计、包装和定价，选择方便的分销渠道，有效地吸引那些需要它的人们的注意，并说服他们相信，否则，即使有更好的捕鼠器，也可能卖不出去。

### 推销观念

许多公司都奉行**推销观念**（selling concept），这种观念认为，如果不采用大规模的促销努力，消费者不会购买足够多的产品。推销观念通常适用于非索求产品——那些在正常情况下，消费者不会主动想到要购买的产品，如保险或献血。这些行业必须善于追踪潜在顾客并向他们宣传产品利益。

然而，这种激进的推销具有较高的风险。它关注的是达成销售交易，而非建立长期的、有价值的客户关系。其目的常常是销售公司所制造的产品，而不是制造市场所需要的产品。它假设被规劝而购买产品的顾客会喜欢产品。或者，假如他们不喜欢，也会忘记失望，再次购买。可这些通常是妄想。

### 营销观念

**市场营销观念**（marketing concept）认为，实现组织目标的关键在于比竞争对手更好地了解目标顾客的需要和欲望，并使顾客感到满意。在市场营销观念指导下，顾客导向和创造价值是通往销售和利润的必由之路。与以产品为中心的"制造—销售"哲学不同，市场营销观念是以顾客为中心的"感知—反应"哲学。其任务不是为你的产品发现合适的顾客，而是为你的顾客发现恰当的产品。

图 1—3 比较了推销观念和市场营销观念。推销观念采用由内而外的视角。它以工厂为起点，关注公司现有的产品，进行大量的推销和促销。它主要致力于吸引顾客，追求短期的销售，而很少关心谁买以及为什么买。

相反，市场营销观念采用由外而内的视角。正如西南航空公司富有传奇色彩的CEO赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）所说，"我们没有市场营销部，只有顾客部。"市场营销观念以正确界定的市场为起点，关注顾客的需要，整合所有影响顾客的市场营销活动；通过在顾客价值和满意的基础上，与合适的顾客创造持久的关系产生利润。

奉行市场营销观念通常要求不仅仅对顾客明确表示的愿望和显而易见的需要作出反应。顾客导向的公司应深入地研究当前顾客，以了解他们的愿望，收集新产品和服

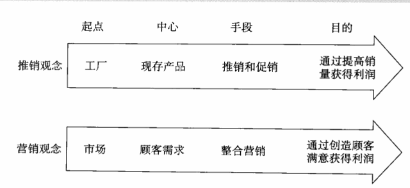



**图 1—3 推销观念和营销观念比较**

务的创意，测试计划的产品改善。当市场上存在很清晰的需要，或顾客知道自己想要什么的时候，这种顾客导向的市场营销通常很有效。

但是，在很多情况下，顾客并不清楚自己到底想要什么，甚至是可以要什么。例如，20 年前，有多少消费者想得到现在非常流行的，诸如手机、笔记本电脑、iPod、数码相机、24 小时网上购物以及车载卫星导航系统等产品？这些情景要求顾客导向的市场营销——甚至比顾客自己更好地理解顾客的需要，并创造产品和服务满足现存和潜在需要。正如 3M 公司的一位经理人员所说，"我们的目标是在顾客知道自己想去哪里之前，就引导他们。"

### 社会营销观念

**社会营销观念**（societal marketing concept）对单纯的市场营销观念忽略在消费者短期欲望与其长期福利之间可能存在的冲突提出质疑。满足目标市场当前需要和欲望的企业，从长期看是否能够依然对顾客有利呢？社会营销观念认为，市场营销战略应该以维持或改善消费者和社会福利的方式向顾客递送价值。

想想如今日益繁荣的瓶装水行业吧。你也许认为，瓶装水公司提供了便利、可口和健康的产品。其包装常常暗示着远古的湖泊和雪山的"绿色"形象。但是，制造、灌装和运输数亿塑料瓶所造成的巨大的二氧化碳排放，已经成为全球气候变暖的罪魁祸首。而且，塑料瓶还会产生大量循环利用和固体垃圾处理问题。于是，在满足消费者短期欲望过程中，取得巨大成功的瓶装水行业正在导致有损社会长期利益的环境问题。[10]

图 1—4 展示了公司在制定其市场营销战略时应该平衡的三种因素：公司利润、顾客欲望和社会利益。强生公司（Johnson & Johnson）在这方面做得很好。强生将自己对社会利益的关注总结进一份名为"我们的信条"的公司文件，强调了诚实、正直以及人比利润更重要。在这种信条下，强生宁肯承担重大损失，也不向市场提供有害的产品。

以 1982 年 8 名患者因为服用了含氰化物残留的泰诺（Tylenol，强生公司的品牌之一）胶囊致死的悲剧事件为例。尽管强生公司确信药丸只在少数商店被人动了手脚，而不是在工厂的生产环节中，它还是迅速召回了所有问题产品，并展开宣传运动指导和确保消费者利益。这次召回造成公司1 000万美元的利润损失。但从长远来看，公司对泰诺的快速召回强化了消费者的信任和忠诚，今天在止痛药市场上，泰诺依然居于领先地位。

强生公司管理层明白做正确的事情对消费者和公司都有利。CEO 拉尔夫·拉森



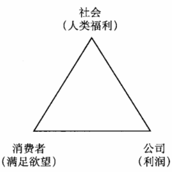




**图 1—4　社会营销观念的基本要素**

（Ralph Larsen）说道："信条不应该被视为某种形式的社会福利项目……它就是好企业的日常行为。只要我们始终努力做正确的事情，相信市场总有一天会回报我们。"多年来，强生公司对消费者和社区服务的持续投入，已经使其成为全美最受尊敬和盈利能力最强的公司之一。[11]

## 制定整合的市场营销计划和方案

公司的市场营销战略阐明了公司将要服务的顾客，以及将如何为这些顾客创造价值。下一步，市场营销者将制定整合的市场营销计划，切实地向目标顾客递送计划好的价值。市场营销计划将市场营销战略转化为行动来建立客户关系，这往往要用到市场营销组合，即公司用于执行市场营销战略的一套营销工具。

主要的市场营销组合工具可被分为四大类，称为市场营销的 4P：产品、定价、渠道和促销。为传递自己的价值主张，公司必须首先创造能够满足需要的市场提供物（产品）。确定为这一市场提供物收取多少费用（定价），以及如何使消费者买到该市场提供物（渠道）。最后，它还必须与目标顾客就该市场提供物的利益进行沟通，说服他们相信并购买（促销）。企业必须综合运用这些市场营销组合工具，制定细致、周到的整合营销计划，向选定的顾客沟通和递送计划好的价值。我们将在以后的章节中详细地考察市场营销计划和市场营销组合。

## 建立顾客关系

市场营销过程最初的三个步骤——理解市场和顾客需要、设计顾客导向的市场营销战略以及构建市场营销计划——都是为了第四步也是最重要的步骤：建立有价值的客户关系。

### 客户关系管理

客户关系管理也许是现代市场营销最重要的观念。一些市场营销者将客户关系管理狭义地理解为顾客数据管理活动（一种叫做 CRM 的实践）。根据这一定义，它涉及为了使顾客忠诚最大化而管理个体顾客的详细信息和顾客"接触点"。我们将在第

4章中介绍市场营销信息时，讨论这一狭义的CRM活动。

但是，大多数市场营销者认为，客户关系管理这一概念具有更加广泛的内涵。**客户关系管理**（customer relationship management）可以广义地理解为通过递送卓越的顾客价值和满意，来建立和维持有价值的客户关系的整个过程。它涉及获得、维持和发展顾客的所有方面。

### 关系建立的基础：顾客价值和满意

建立持久顾客关系的关键是创造卓越的顾客价值和满意。满意的顾客更容易成为忠诚的顾客，并为公司带来更大的生意份额。

**顾客价值**。吸引和留住顾客是一项艰巨的任务。顾客常常面对大量可供选择的产品和服务。他们会选择能提供最高的顾客感知价值的公司。**顾客感知价值**（customer-perceived value）指与其他竞争产品相比，顾客拥有或使用某一种市场提供物的总利益与总成本之间的差异。

例如，“溢价牛仔”最近将牛仔裤的价格抬上了天。一条佩奇溢价牛仔（Paige Premium Denim）的牛仔裤起价169美元。一位购买了一条佩奇牛仔裤的女士认为物有所值。佩奇的主人和设计者亚当斯·凯勒（Adams-Geller）运用她作为一名牛仔裤模特时学到的知识，完全从女性的角度设计牛仔裤。佩奇说道：“我们中的大多数人没有完美的基因，但是我们可以带给你另一件最好的东西：完美的牛仔裤。”她的牛仔裤“会提升臀部，使你的腿显得修长，大腿和臀部显得苗条——对所有女性关心的细节和质量都一丝不苟”。总而言之，佩奇牛仔裤是一种真正的价值——它将更好也更长久地适合你。当决定是否购买时，顾客会在拥有一条佩奇牛仔裤的这些利益和其他感知价值与获得它所付出的金钱和心理代价之间进行权衡。

顾客常常不能准确地或客观地判断价值和成本。他们根据自己感知的价值作出判断。例如，与一条你从盖普公司（Gap）的货架上拉出来的便宜的牛仔裤相比，佩奇牛仔裤真正提供了卓越的质量和那么完美的修身效果吗？即使是这样，它值这么高的价格吗？这都是个人价值感知的事情，但大多数女性给予了肯定的回答。一位女士说，对于她，溢价牛仔看起来总是恰好合身，价格因此不那么重要。“我工作，所以我有钱买得起它，”她说，“我认为它值那么多钱。”[12]

**顾客满意**。**顾客满意**（customer satisfaction）取决于顾客对产品的感知效能与顾客预期的比较。如果产品的效能低于预期，顾客不满意。如果效能符合预期，顾客满意。如果效能超过预期，顾客非常满意或者惊喜。

杰出的市场营销公司会想方设法使重要的顾客感到满意。大多数研究表明，高水平的顾客满意产生高水平的顾客忠诚，进而产生更好的公司业绩。精明的公司只承诺自己能够做到的，然后比所承诺的给予更多来使顾客高兴。高兴的顾客不仅会重复购买，还会成为热心的市场营销伙伴和“顾客传教士”，积极地向他人传播自己的美好体验。[13]

对打算取悦顾客的公司而言，预期价值和服务不仅仅是一系列政策或行动——更是一种公司上上下下都在遵循的态度，是公司整体文化很重要的组成部分。例如，年复一年，丽嘉酒店（Ritz-Carlton）位列旅馆行业顾客满意度榜首。公司的信条体现了其对满足顾客的激情，承诺其麾下的豪华宾馆将递送真正难忘的体验——“活跃感官，增进福祉，甚至是我们的贵宾尚未表达的愿望和需求”。

入住世界上任何一家丽嘉酒店，你会因它们了解并满足你的预期，甚至是最

微小的需要也能得到热情的服务而欣喜不已。甚至不用你要求，它们看上去已经了解你所需要的一切：一张特大的床，一个不会让你过敏的枕头，在你自己房间里享用早餐，包括不含咖啡因的咖啡。每一天，旅馆员工——从前台接待员到维修工和客房服务员——始终在观察和记录顾客偏好，哪怕是最细小的。然后，每天早晨，每个旅馆重温所有再次造访丽嘉酒店的老客户的这些记录，并准备一系列可能使顾客高兴的备选的特殊服务。一旦确定了某位顾客的特殊需要，丽嘉酒店的员工们会神奇地予以满足。例如，为满足一位对食物过敏的顾客，巴厘岛丽嘉酒店的一位厨师从另一个国家的小杂货店订购特殊鸡蛋和牛奶并送到旅馆。在另一个例子中，由于旅馆的洗衣房不能在客人离开之前清除其外套上的污渍，旅馆经理来到顾客房间亲手送上一张支票，进行赔偿。如此"顾客服务行为"的结果是，离店时说自己住店的日子是一次真正难以忘怀的体验的客人高达 95%。90%以上高兴的客人会再次入住丽嘉。[14]

尽管以顾客为中心的企业递送高于竞争者水平的顾客满意，但它们并不试图使顾客满意最大化。一个公司能够通过降低其价格或增加其服务来增加顾客满意。但这样做会导致利润降低。市场营销的目的是有利可图并产生顾客价值。这要求非常精妙的平衡：市场营销者必须持续创造更多的顾客价值和满意，但是又不使自己赔得倾家荡产。

### 客户关系水平与工具

公司能够根据目标市场的特点，将客户关系划分为不同的等级。一种极端的情况是，拥有众多低毛利顾客的公司会追求与他们建立基本的关系。例如，宝洁公司不电话联系其所有汰渍洗衣粉的消费者以获得个人信息。相反，宝洁公司通过品牌广告、销售促进以及汰渍衣物保养网站（www. Tide. com）培育顾客关系。另一种情况是，拥有毛利很高但数量少的顾客的公司则希望与关键顾客建立充分的关系。例如，宝洁公司客户团队与沃尔玛、塞夫韦（Safeway）和其他大型超市紧密合作。在这两种极端情况之间，还有一系列其他水平的客户关系。

如今，大多数处于领先地位的公司正建立顾客忠诚和保持计划。除了提供一贯的高价值和满意，市场营销者可以运用特殊的营销工具与顾客建立牢固的纽带。例如，许多公司现在提供常客计划，回报那些经常购买或大量购买的顾客：航空公司提供常飞计划；旅馆为它们的常客升级客房；超市为"非常重要的顾客"提供惠顾折扣等。

另一些公司实施俱乐部营销方案，为成员提供特殊的利益并创建成员社区。例如，哈雷-戴维森（Harley-Davidson）投资创办了哈雷车主俱乐部（Harley Owners Group，H. O. G.），为哈雷骑手提供分享情感的途径，使骑行哈雷成为一种生活方式。H. O. G. 的会员可以享受的利益包括两份杂志——《Hog 传奇》（*Hog Tales*）和《爱好者》（*Enthusiast*）、HOG 俱乐部旅行手册、途中救助项目、一份特别设计的保险计划、偷窃赔偿服务、旅游中心，以及会员假期租用哈雷的"飞行和骑行"（Fly & Ride）计划。H. O. G. 目前已成为世界范围的俱乐部，拥有 1 500 多个区域性分会和 100 多万名会员。[15]

为建立客户关系，公司可以在财务性和社会性利益之外，增加结构性纽带。一位组织市场的市场营销者除向顾客供应特殊设备，还通过网上联系，帮助客户管理订单、支付或库存。例如，美国处于领先地位的药品批发商麦克森公司（McKesson），建立了一套网上供应管理系统来帮助其客户（零售药店）管理自己的存货、订单和货

架空间；麦克森公司的药品、手术器械供应商也能借助该系统使自己的供应管理和物料管理最优化。

## □ 客户关系的新特点

公司与其顾客的联系方式正发生巨大的变化。以前的大公司倾向于通过大众营销影响所有可影响的顾客。今天的公司注重与仔细挑选的顾客建立更深、更直接和更持久的关系。以下是公司与顾客联系方式的主要变化趋势。

### 与精心选择的顾客建立关系

如今只有很少的公司还在实施真正的大众营销——以标准化的方式向所有可接触的顾客出售产品。大多数市场营销者认识到不能与所有的顾客建立关系，而应该瞄准更少数的、更有价值的顾客。许多公司现在推行所谓的“选择性关系管理”，运用顾客盈利性分析，剔除不能带来盈利的顾客，瞄准那些有利可图的顾客。一旦确认了有价值的顾客，企业就可以创造有吸引力的提供物和特殊的服务，以便俘获这些顾客并赢得他们的忠诚。

但是，公司应该如何对待那些无利可图的顾客呢？如果不能将他们转化为有价值的顾客，公司会放弃那些不太讲理或为其提供服务得不偿失的顾客。例如，家用电器零售商百思买（Best Buy）最近推出了一种区别最佳顾客（被称为“天使”）和低盈利性顾客（被称为“恶魔”）的新“顾客—中心”战略，旨在拥抱“天使”而抛弃“恶魔”。[16]

> “天使”在百思买的顾客总量中占到20%，他们无须等待打折或返利就购买高清电视机（HDTV）、便携电器和最新面市的DVD，为企业创造了大部分利润。相反，“恶魔”是一种“渴望优惠价格的购物者，试图从大型零售商那里挤出每一个镍币的节省。他们冲着特价产品蜂拥而至……再通过eBay把抢购到的特价商品拍卖以谋利。他们从网站获得最低价配额，然后要求百思买以最低价格保证提供优良的产品和服务”。
>
> 为了吸引“天使”光临，百思买的“顾客—中心”商店为这些好顾客储存更多的商品并提供优质的服务。例如，商店中设立了数码照相中心和“奇客”（Geek Squad）服务保障计划，为高价值的购买者提供一对一的店内或家庭电脑维修服务。百思买还设立名为Reward Zone的顾客忠诚计划，顾客购物可以获得积分，在未来购买时享受折扣。为阻止“恶魔”进入，百思买将他们剔除出营销名单，减少促销活动和其他可能吸引他们的推销策略，并设定了15%的退货费用。
>
> 但是，百思买做的还远不止这些。顾客分析显示其最好的顾客可以分成五组：“巴里”（Barry）代表高收入男性；“吉尔斯”（Jills）代表郊区的妈妈们；“布泽兹”（Buzzes）代表男性技术狂热分子；“雷斯”（Rays）代表经济拮据的年轻的家庭男性，以及小企业主们。目前，各个“顾客—中心”商店针对所在市场区域内的顾客构成调整产品和服务组合。百思买还训练商店员工如何为“天使”提供服务和拒绝“恶魔”的艺术。例如，在瞄准“巴里”类顾客的商店里，身着蓝色衬衫的店员引领潜在购买者来到店内米兰（Magnolia）家庭影院中心——一家舒适的店中店，模拟家庭影院发烧友们流行的多媒体屋形式建成。以顾客为中

心的战略显然使百思买和顾客都成了赢家，在过去 3 年中，百思买的销售额超过 100 亿美元。正如一位百思买商店的经理所说，“现在最重要的事情就是与我们的最佳顾客建立更好的关系。”

**联系得更深，互动性更强**

除了更加仔细地选择顾客，公司现在还以更深入、更有意义的方式与选定的顾客建立联系。现在的市场营销者不再仅仅依赖于单向的、大众媒体的信息，而是积极地采用新的互动的方式与精心选择的顾客建立双向关系。

今天的顾客关系的更深特点部分是变化中的沟通环境所导致的。新技术从根本上改变了人们彼此之间的联系方式。例如，归功于互联网和计算机技术的飞速进步，人们现在可以同时与分散在世界各地的人们进行个人化的直接互动，无论他们近在咫尺还是远在天涯。新型联系工具包括从电子邮件、博客、网站和视频共享，到各种网上社区和社会网络，例如 Myspace，Facebook，YouTube 和 Second Life 不胜枚举。

沟通环境的这种变化对消费者与公司及其产品的联系产生了深远的影响。在建立紧密的客户关系的过程中，市场营销者越来越多地运用新的沟通方式，旨在创造更深入的消费者参与和围绕品牌的社群——使品牌成为消费者交谈和生活的重要部分。“成为消费者之间交谈的内容绝对比通过传统的广告灌输信息要有力得多。”一位市场营销专家说道，“它使消费者成为营销过程的一部分，而非被动的信息接受者——这能为品牌带来巨大的潜在价值。”[17]

但是，新沟通工具为市场营销者建立顾客关系提供新机会的同时，也赋予消费者更大的权力和控制，从而带来了新的挑战。今天的消费者拥有的品牌信息比以往任何时候都要多，他们有重要的财富——一个发布信息的平台——互联网。凭借这一平台，他们可以便捷地与其他消费者分享自己关于品牌的信息和观点。而且，消费者有史以来第一次可以自主选择何时参与何种品牌的讨论和信息交换。根据耐克公司（Nike）CEO 马克·帕克（Mark Parker）所说，消费者的新权力是“我们过去 4～5 年内遇到的最根本的变化。消费者决定对话的内容和方式，并且绝对是双向对话”[18]。

消费者控制的加强意味着，在建立客户关系时，公司不能再仅仅依赖入侵式市场营销，而必须通过吸引来进行市场营销——创造有顾客参与的市场提供物和信息，而不是一味地解释和灌输。于是，大多数市场营销者现在综合运用能够促进品牌与消费者互动的直接市场营销方式，取代其在大众媒体上投入的市场营销努力。

例如，许多公司正在着手开发网上社交网络或创建自己的网上品牌社区。丰田公司是世界第五大广告商，一年在媒体广告上花费近 31 亿美元。但同时它也在 Second Life 上出售赛恩（Scion），在 MySpace 和 Gaia Online 以及其他网站上保持赛恩车的展露度。公司的 Toyota.com 混合动力网站建立了一个社区，有 1.75 万名普锐斯（Prius）、凯美瑞（Camry）和汉兰达（Highlander）的车迷们分享买车的原因以及关于驾驶体验的视频和信息。“（在你的顾客面前）完全真实和透明的是值得的，”丰田公司一位消费者导向的媒体经理人说道，“尽管有时候它也带来弊端。”[19]

类似地，耐克最近将大笔媒体预算转移到新的与顾客更直接的互动方式上。其 7 亿美元年度广告预算中，用于电视和其他传统媒体的部分从 10 年前的 55%锐减到如今的 33%。耐克的新媒体不仅包括互联网，还包括关联事件及其他旨在建立品牌社区和更深入的顾客关系的活动。[20]

每周两次，30多位消费者会聚集到俄勒冈州波特兰的耐克商店，参加晚间跑步。随后，耐克跑步俱乐部的成员会在店内聊天放松。耐克的员工一直记录他们的跑步成绩，并祝贺那些慢跑超过100英里的人。这一事件就是一个与核心顾客建立紧密人际关系的典型例子。耐克还有更让人叹服的举措，它发起并建立了更多跑步者参与的长期互动的网上社交网络。耐克加强鞋（Nike Plus）的跑步网站让购买了这款可以与iPod链接的鞋子的顾客上传、刷新和比较彼此的跑步成绩。超过20万名跑步者正在使用耐克加强网站，其中一半以上的人每周至少访问该网站4次。耐克的目标是，让全世界1亿跑步者中的15%使用该网上系统。

随着控制力的加强，消费者自己开始创造并发布品牌的信息和讨论。公司也越来越多地邀请消费者在形成品牌信息和广告时发挥更积极的作用。例如，菲多利（Frito-Lay）、西南航空、亨氏（Heinz）举办顾客制作的广告竞赛，在全国电视上发布获奖作品。其他公司，包括可口可乐（Coca-Cola）、麦当劳、苹果等在内的重量级营销大腕，从YouTube和其他流行的视频分享网站截取与自己品牌相关的消费者视频，将其转化为商业广告。

无论是否受到市场营销者的邀请，**消费者创造的市场营销**（customer-generated marketing）已经成为重要的营销力量。实际上，你猜猜看，2008年《广告时代》（*Advertising Age*）杂志将年度广告商大奖颁给谁？——消费者。提及创造性的广告信息，该杂志声称："视频、博客、网站的爆炸性增长，（消费者制作的广告）证实了我们早就知道的真理：顾客就是上帝。"[21]（参见营销实例1.1。）

## 营销实例1.1

### 顾客创造的市场营销：年度广告代理商？你！

广告专业人员必读的杂志《广告时代》最近没有将其颇具威望的年度广告商大奖像往常一样颁给麦迪逊大街的大型广告公司，而是颁给了你——普通的消费者。与经验丰富的广告专业人士策划的文案相比，它为什么更加青睐消费者制作的广告内容呢？

如果你以前听说过这样的奇闻，就尽管打断我好了。两个缅因州好表现的小伙子决定拍摄一个实验，将某种品牌的薄荷糖放入一瓶低热量的软饮料中，产生数量惊人的气泡。凭借这种拉斯维加斯秀式的校园实验，他们制造出一种可乐版本的贝拉吉欧（Bellagio）喷泉并将该视频上传到网站上，结果一发不可收拾。该视频在网上就像病毒一样迅速传播。实际上，它的传染性太强了，短短的时间内就有数百万人点击观看，引起数百家媒体争相报道，实验所用的薄荷糖销售量激增15%。

这几乎成为我们这个时代的标志性事件之一：2008年最重要的广告内容是由名叫弗里茨·戈洛布（Fritz Grobe）的魔术师和名叫史蒂芬·沃尔茨（Stephen Voltz）的律师共同创造的。他们的"健怡可乐和曼妥思实验"引发了一个关键问题，这个问题一直困扰着所有希望向21世纪的消费者销售产品的公司："我是否应该鼓励顾客做这样的事情吗？"如今，尽管它们还没有确切地弄清楚这一切是如何发生的，许多领先的市场营销者已经用响亮的"是的"给出了回答。包括百事（Pepsi）、吉普（Jeep）、亨氏、斯普林特（Sprint）和匡威（Converse）在内的不少公司，都相继减少了对品




牌的控制，邀请顾客自己来评价和体验。

事实上，消费者一直拥有某种控制手段。一个品牌的好坏，顾客只有体验过才知道。与以往不同的是，今天消费者有许多方法沟通这些体验，他们信任彼此的看法，熟悉市场营销者的各种销售伎俩。因而，他们对市场营销战略有着前所未有的影响。这正是为什么2008年《广告时代》将消费者评为年度广告商。过去几年，消费者创造的广告轻而易举就使所有广告公司的努力相形见绌。

如今，就像前面提到的可乐喷泉故事一样，人们每天不仅制作这些让人津津乐道的录像，而且积极地传播各种信息。YouTube的爆炸性增长在已经很拥挤的沟通世界中又增加了一大堆新的烦恼，这意味着如果市场营销者想让所有人看到自己的广告，最好希望人们经常与它链接。

这里恰好有一些由消费者创造的市场营销的例子。两位业余喜剧演员将他们业余制作炸鸡块的录像放到网上——麦当劳公司将这一录像用于其受到好评的《纽约地区》(New York-area）系列广告中。苹果公司发现一位十几岁的英国少年制作了一段视频，在征得该少年的同意之后，将之改编为电视广告。万事达（MasterCard）向顾客征集《无价》广告的新内容，共收到10万份投稿，将优胜的作品在电视媒体上播出，其priceless.com网站现在有大量优秀的消费者视频。

此外，超级杯（Super Bowl）全美橄榄球职业联赛一直以来都是广告公司展示自己最佳创意的舞台，但2007年平民百姓成功地使这些广告商的作品黯然失色。菲多利食品公司的多力多滋品牌（Doritos）向消费者征求30秒广告，从中选择最佳的两则在比赛期间播出。一则广告表现一位购物者与超市收银的女孩一起欢闹的情景。在一次民意调查中，这则广告被认为在提高观众对广告商品的看法方面，高出平均水平67%。另一则多力多滋的广告表现一位年轻的司机试图吸引一位美女，制作成本仅有12.79美元（4包薯片的价钱），但被认为效果高于平均水平45%。这些广告在比赛期间和之后都受到观众的极大欢迎。“这意味着，你有带着相机的家伙，他们在相同的领域游戏，”一位经验丰富的广告代理商说道。菲多利食品公司随即在2008年邀请消费者到snakstrongproductions.com网站上发布原创歌曲——它从Second Life得到灵感，建立了多力多滋网站。最终，菲多利向获胜者金娜·格兰尼斯（Kina Grannis）提供了展示才艺的重要舞台，它在超级杯期间播放了其获胜歌曲的60秒音乐视频。

由消费者创造的市场营销迅速发展为一次新浪潮。这会意味着大型广告公司的终结吗？当然不会。但是，业余者可能以12.79美元的多力多滋广告胜过耗费100万美元或更多的广告，而许多大型广告公司花费巨资却成效甚微的事实，足以表明，市场营销者可以从中领悟到一些教训。正如一位广告公司的创意总监所说，“应该引起职业创意人员的关注”，市场营销者现在“必须非常严肃地对待消费者创造的市场营销”。

关键问题是品牌如何利用消费者的创造性，它们往往非常粗糙和随意。将你的品牌沟通交给消费者会存在巨大的潜在风险。一些已经像病毒般疯狂蔓延的消费者视频，对市场营销者而言，简直就是一场灾难。例如，通用汽车（General Motor）的雪佛兰塔荷（Chevy Tahoe）震惊地发现，人们并不那么喜爱嗜油的多功能运动型汽车(SUV)。在雪佛兰的邀请下，消费者制作了一些非常有创意的广告，但是许多广告以SUV的高油耗和对环境的负面影响为主题。

利用消费者创造的广告内容可能需要耗费公司许多时间和金钱，因为很难从众多的垃圾中淘到细小的金子。亨氏最近邀请消费者为其番茄酱制作广告，并上传到YouTube网站上，公司提供最高5.7万美元的奖金，并承诺将优胜作品制作成在黄金时段电视节目中播出的广告。亨氏在8 000多份作品中筛选，其中近4 000则发布在YouTube上。一些业余广告非常优秀——娱乐且有效。然而，大多数顶多是凑合而已，还有一些很不堪。在一则消费者制作的广告中，一位消费

者直接从瓶子中一口气喝完番茄酱。在另一则中，一位十几岁的消费者将番茄酱像粉刺霜一样抹在脸上，把泡菜放在眼睛上。还有一则干脆用亨氏的产品刷牙、洗头和剃须。

亨氏不得不拒绝许多提交的广告，因为它们包含有版权的歌曲，出现了其他品牌，或者“不适合播出”。但是，被拒绝的作品依然在 YouTube 上流传。点击率最高的一则亨氏视频，观看次数超过了 1.28 万次。尽管存在这些问题，亨氏一直邀请消费者提交他们的作品。总体而言，这次运动非常成功。仅仅数月内，YouTube 上的相关视频被点击了 230 万次以上，观看时间总计达到 8 万小时。在 YouTube 上的暴露使这个令人尊敬的老品牌受到广泛的关注。

今天，越来越多的大公司正在改变，至少放松品牌营销的一部分给消费者。在最近一次全国广告主联盟会议上，宝洁公司 CEO 雷夫利（A. G. Lafley）敦促企业更多地邀请顾客参与互动，减少公司对品牌的控制。宝洁公司过去一贯以严格控制品牌而著称，如今这种激进的说法深刻地影响着广告主，也表明宝洁公司新的营销动态。你知道为什么吗？这样做的回报很喜人。

资料来源：Portions adapted from Matthew Creamer, "John Doe Edges Out Jeff Goodby," *Advertising Age*, January 8, 2007, pp. S4–S5; with information from Frank Ahrens, "$2 Million Airtime, $13 Ad: In the YouTube Era, Even Super Bowl Advertisers Are Turning to Amateurs," *Washington Post*, January 31, 2007, accessed at www.washingtonpost.com; Elinor Mills, "Frito-Lay Turns to Netizens for Ad Creation," *CNET News*, March 21, 2007, accessed at www.cnetnews.com; Laura Petrecca, "Amateurs' Ad Ideas Come Up with Winners," *USA Today*, February 13, 2007, p. 2B; Gavin O'Malley, "Entries Pour in for Heinz Catsup Commercial Contest," August 13, 2007, accessed at http://publications.mediapost.com; and "Fans Vote 22-Year-Old Singer/Songwriter Kina Grannis Winner in Doritos Crash the Super Bowl Challenge," PR Newswire, February 3, 2008.

## □ 伙伴关系管理

如今的市场营销者知道，在创造顾客价值和建立牢固的客户关系时，自己无法孤军奋战，而必须与各种市场营销伙伴密切合作。除了善于客户关系管理，市场营销者还必须擅长**伙伴关系管理**（partner relationship management）。在市场营销者与公司内部和外部的其他人结成伙伴关系，共同为顾客创造和递送更多价值的过程中，正在发生许多值得关注的巨大变化。

### 公司内部的伙伴

过去，市场营销者一直负责了解顾客并向公司内部其他部门传达顾客的需要。长久以来，人们一直以为市场营销仅仅是由市场营销、销售和客户支持人员承担的工作。但是，在今天联系日益紧密的世界中，每个职能领域都可能与顾客互动，特别是通过电子渠道的互动。新的理念是，每一位员工都必须以顾客为中心。惠普的创始人戴维·帕卡德（David Packard）睿智地指出：“市场营销太重要了，以至于不能仅仅交给市场营销部门的人。”[22]

今天，公司不再让每个部门各自为战，而是将所有的部门整合到创造顾客价值的事业中。不是仅仅指派销售和市场营销人员接触顾客，而是组建跨部门的客户团队。例如，宝洁公司为其所有的重要零售商客户委派一支“顾客开发团队”。这些由销售人员、营销人员、运作专家、市场和财务分析师以及其他人员组成的团队，通过协调宝洁公司内众多部门的努力，来帮助零售商取得更大成功。

#### 企业外部的市场营销伙伴

改变也同样发生在营销者如何与其供应商、渠道伙伴甚至是竞争者的联系上。现在，大多数公司已经是网络化的公司，严重依赖与其他公司建立的伙伴关系。

市场营销渠道由分销商、零售商以及其他在公司与购买者之间起到媒介作用的组织构成。供应链描述从原材料延展到零部件，再到提供给最终顾客的产成品的过程，犹如一条长长的通路。例如，个人电脑的供应链由计算机芯片和其他元件供应商、计算机制造商、分销商、零售商和其他出售电脑的人组成。

如今许多公司正通过供应链管理，强化自己与供应链中各种伙伴之间的联系。它们明白自己的财富不仅仅取决于自己的优良业绩。要想成功地建立客户关系，还必须依赖整条供应链与竞争对手的供应链相比是否业绩更佳。这些公司绝不仅仅把供应商视为卖家，分销商视为顾客，而是将他们视为递送顾客价值的伙伴。例如，雷克萨斯（Lexus）一方面与精挑细选的供应商紧密合作，提高产品质量和运作效率；另一方面，与其特许经销商合作提供顶级销售和服务支持，以期吸引并留住顾客。

## 获得顾客价值

市场营销过程的最初四个步骤涉及通过创造和递送卓越的顾客价值建立客户关系（见图 1—1）。最后一步则要获得以当前的和未来的销售、市场份额及利润等形式表现的回报。通过创造卓越的顾客价值，企业创造高度满意的顾客，他们保持忠诚并重复购买。这对公司而言，意味着更高的长期回报。在这一部分，我们将讨论创造顾客价值的结果：顾客忠诚和维持，市场份额和顾客份额，以及顾客权益。

### 建立顾客忠诚与维持

良好的客户关系管理产生顾客愉悦。反过来，高兴的顾客保持忠诚，并向其他人积极地介绍公司及其产品。研究表明，不太满意、某种程度上满意和完全满意的顾客在忠诚上存在很大差异。即使与完全满意只有细微差别，也可能导致忠诚度的显著降低。于是，客户关系管理的目标不仅仅是创造顾客满意，而是顾客愉悦。[23]

公司正意识到失去一个顾客的后果远不止损失一笔订单那样简单。实际上，失去的是这个顾客一生中可能会购买的总量。例如，以下有一个关于**顾客终身价值**（customer lifetime value）的戏剧性解释：

> 斯图尔特·莱昂纳多（Stewart Leonard）在康涅狄格州经营着一家高盈利的连锁超市，有 4 家分店。他说，每看到一位生气的顾客，就好像看到 5 万美元从他的商店飞了出去。为什么？因为他的顾客平均每周消费约 100 美元，一年按 50 周计算，一般可以保持 10 年左右。如果这个顾客因不愉快的体验而转向另一家超市，斯图尔特·莱昂纳多的商店就会损失总计 5 万美元的收入。而且，一旦这位失望的顾客与其他顾客分享他那不愉快的体验而导致他们也离开的话，商店的损失会更大。为了保持顾客的回头率，斯图尔特·莱昂纳多商店创造了被《纽约时报》（*New York Times*）称为“店中迪士尼”的经营模式，包括化妆的卡通人物、定时的娱乐活动、宠物动物园以及动漫人物。1969 年从一家小型日用品

商店艰难起步，斯图尔特·莱昂纳多商店以令人吃惊的速度发展。它在原店的基础上一再扩张，现在每周能为30万名顾客提供服务。一大群忠诚购物者是商店热情为顾客服务的结果。斯图尔特·莱昂纳多奉行以下原则：原则1——在斯图尔特·莱昂纳多商店，顾客永远正确；原则2—— 即使顾客错了，参见第一条！[24]

在获取顾客终身价值的市场营销实践中，斯图尔特·莱昂纳多商店并不缺少同道中人。例如，雷克萨斯估测出一位满意和忠诚顾客一生中会购买价值超过60万美元的产品。[25]于是，努力留住和发展顾客能够为公司带来良好的经济效果。事实上，即使在某次特定的交易上赔钱，公司仍然可以从长期的关系中获得利益。这意味着，公司必须致力于建立顾客关系。顾客愉悦能够创造一种顾客与品牌之间的情感联系，而不仅仅是理性偏好。正是这种联系使顾客一再惠顾。

美国著名的户外运动品牌L. L. Bean，因其在顾客满意和长期顾客关系上的作为，在品牌关键顾客忠诚投入指数中跻身全国前五之列。创立者L. L. 比恩(L. L. Bean)在其开办的第一家商店的墙上张贴告示："注意：除非商品消耗了顾客仍然满意，否则我不认为一项销售完成了。"迄今为止，公司仍然遵循着这一金科玉律："出售优质的商品，尊重顾客，他们就会回来购买更多的产品。"[26]

## □ 增长顾客份额

不仅仅是留住好顾客以期获得顾客终身价值，好的客户关系管理能够帮助市场营销者提高他们的**顾客份额**(customer share)——指顾客所购买的某公司的产品占其同类产品购买量的比重。因此，银行希望增加"钱包份额"，超市和旅馆希望获得更多"美味份额"，汽车公司希望提高"汽油份额"，而航空公司希望更多的"旅行份额"。

为增加顾客份额，公司想方设法为当前的顾客提供多样化的产品和服务，或利用交叉销售和增值销售向现有的顾客营销更多的产品和服务。例如，亚马逊(Amazon.com)在这方面可谓技巧高超，它利用自己与6 000万顾客的关系来提升每一位顾客的购买份额。从最初的网上书商起步，亚马逊现在为顾客提供音乐、音像、礼物、玩具、消费者电器、办公室用品、家装用品、除草和园艺用品、饰品、珠宝、工具，甚至杂货。另外，根据每位顾客的购物历史，公司推荐可能引发其兴趣的相关产品。这一推荐系统对总销售的贡献高达30%。[27]通过这些方法，亚马逊在每位顾客的支出预算中争取到更大份额。

## □ 建立顾客权益

我们现在理解了不仅获得顾客很重要，维持和发展顾客更重要。一位市场营销咨询专家说道："贵公司创造的唯一价值是顾客——你现在拥有和你在未来将会拥有的人。没有顾客，生意就无从谈起。"[28]看待客户关系管理需要从长期的角度。公司不仅希望创造有价值的顾客，而且能够一直"拥有"他们，争取他们更大份额的购买，获得他们的终身价值。

### 什么是顾客权益

客户关系管理的最终目标是产生高额的顾客权益。[29]**顾客权益**(customer equity)

是公司现有和潜在顾客的终身价值的贴现总和。显而易见，企业的有价值的顾客越忠诚，其顾客权益就越高。与当前的销售和市场份额相比，顾客权益是衡量公司业绩更好的指标。销售和市场份额反映的是过去，顾客权益则意味着未来。以凯迪拉克（Cadillac）为例：

> 20 世纪七八十年代，凯迪拉克拥有行业内最忠诚的顾客。对整整一代汽车购买者而言，"凯迪拉克"的名字定义了美国式的奢华。1976 年，凯迪拉克在豪华汽车市场的份额令人吃惊地高达 51%。从市场份额和销售来看，该品牌的前景一片光明。然而，顾客权益的测量为此蒙上一层阴影。凯迪拉克的顾客正在渐渐老去（平均年龄 60 岁），平均顾客终身价值正在下降。许多凯迪拉克的购买者买的是他们的最后一辆车。于是，尽管凯迪拉克的市场份额很好，其顾客权益则不然。与之相比，形象更加年轻也更具活力的宝马虽然在早期的市场份额之战中失利，但因其更年轻的顾客拥有更高的顾客终身价值而在顾客权益上远远胜出。随后几年，宝马的市场份额和利润一路飙升，而凯迪拉克的财富却被侵蚀得相当厉害。可见，市场份额不是答案。我们不应该仅仅关心当前的销售，还要关注未来的财富。顾客终身价值和顾客权益是竞争的关键所在。凯迪拉克已经认识到这一点，如今，它正力图借助高性能的新型号产品和激动人心的广告，瞄准更年轻的消费者，希望重塑凯迪拉克昔日辉煌。现在，渴望拥有凯迪拉克的消费者平均年龄大约为 36 岁。[30]

### 与恰当的顾客建立恰当的关系

公司应该谨慎地管理顾客权益，应该把顾客视为资产，需要被管理和使之最大化。但是并非所有顾客，甚至不是所有忠诚的顾客，都是好的投资。令人吃惊的是，一些忠诚顾客可能是无利可图的，而一些不忠诚的顾客倒可能是有价值的。公司应该争取和留住哪些顾客呢?

公司可以根据潜在盈利性将顾客分类并相应地管理顾客关系。图 1—5 根据顾客的潜在盈利性和忠诚度将顾客划分为四个群体。[31]每个群体需要不同的客户关系管理战略。"陌生人"代表低潜在盈利性和低忠诚度。公司的提供物不符合他们的需要。对这些人的关系管理战略很简单：停止投资。

"蝴蝶"具有潜在盈利性但不够忠诚。在公司的提供物和他们的需要之间存在很好的适配性。但是，就像真正的蝴蝶一样，我们只能欣赏它们一小会儿，然后它们就会飞走。股票市场的投资者就是一例，他们经常大量地交易股份，但始终在寻求最好的交易，不会与任何一家经纪公司建立稳固的关系。将"蝴蝶"转化为忠诚顾客的努力很少成功。相反，公司应该暂时欣赏"蝴蝶"。可以运用促销手段吸引他们，达成满意又有利可图的交易，即充分获取其价值，然后停止对他们的投资，直到下一次循环开始。

"挚友"是既有价值又忠诚的顾客。他们的需要和公司的提供物之间有很强的适配性。企业希望进行持续的关系投资来取悦这些顾客，并培育、留住和增加他们。企业还希望将"真正的朋友"转化为"真正的信仰者"，经常惠顾并将自己的良好体验告诉其他人。

"藤壶"非常忠诚，但不能为公司带来盈利。他们的需要与公司的提供物之间的适配性有限。银行的小型顾客就是一例。他们经常去银行，但产生的回报不足以弥补维持其账户的成本。就像吸附在船身上的藤壶，对船的行进会造成拖累。这类顾客也

许是最有争议的。公司通过向他们出售更多产品、提高费用或减少服务，也许能够提高他们的盈利性。但是，如果他们不能为公司带来利润，就应该放弃。

关键之处是：不同类型的顾客要求不同的关系管理战略。企业的目的是与恰当的顾客建立恰当的关系。

| 潜在的盈利性 | 蝴蝶 | 挚友 |
| --- | --- | --- |
| 高盈利性 | 公司产品与顾客需求之间高度匹配；盈利潜力高 | 公司产品与顾客需求之间高度匹配；盈利潜力高 |
| | **陌生人** | **藤壶** |
| 低盈利性 | 公司产品与顾客需求之间不匹配；盈利潜力低 | 公司产品与顾客需求之间有限匹配；盈利潜力低 |
| | 预计的忠诚度 | |

**图 1—5　顾客关系群体**

资料来源：Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Adapted from "Mismanagement of Customer Loyalty" by Werner Relnartz and V. Kumar, July 2002, p. 93. 

## 变化中的市场营销领域

每天，市场中都会发生巨大的变化。惠普公司的理查德·莱福（Richard Love）观察到，“变化的速度是如此之快，以至于应对变化的能力现在已经成为一种竞争优势。”富有传奇色彩的纽约扬基队接球手和管理者雅吉·贝拉（Yogi Berra）言简意赅地总结道：“未来不同以往。”市场在变化，为其提供服务的人也必须随之变化。

在这一部分，我们考察给市场营销领域带来深刻变革和挑战市场营销战略的主要趋势和力量。我们将讨论四种主要的发展趋势：数字时代、迅速全球化、要求更多的伦理和社会责任，以及非营利组织市场营销的增长。

### 数字时代

新兴技术的繁荣创造出新的数字时代。计算机、电信、信息及其他数字技术的爆炸性增长，极大地影响了公司为其顾客创造价值的方式。现在，世界各地的人们可以用前所未有的方式彼此联系和沟通信息。以前，人们需要数日或数周才能了解世界上的重大事件，现在可以通过卫星转播和新闻网站看到实况。过去与远方的通信联系往往要等上好几个星期，现在通过手机、电子邮件和网站只需片刻就能联系上。

数字时代为市场营销者提供了令人兴奋的新途径来了解和追踪顾客，针对个体顾客的需要度身定做产品和服务。它帮助市场营销者与广大的顾客沟通或一对一地沟通。通过网络电视会议系统，市场营销研究者无须乘飞机奔波，就可以在位于纽约的公司总部里看到在芝加哥或巴黎进行的焦点小组访谈。只需轻点鼠标，一位直复营销

者可以借助网上数据服务了解你，包括你驾驶什么汽车，喜爱阅读什么图书，以及偏好什么口味的冰激凌，等等。或者，依靠如今功能强大的计算机，市场营销者能够建立详细的顾客数据库，利用这些数据针对特定顾客的需求设计产品和服务。

数字技术还带来众多沟通、广告和建立关系的新工具，例如网络广告、视频分享工具、手机、网络游戏、网站浏览和网上社会网络等。数字化意味着，市场营销者不能始终控制消费者的品牌信息和谈话。新的数字世界使消费者无论走到哪里，都很容易获得一度只出现在广告或者品牌网站上的内容，并随时与朋友们分享。不仅仅是对传统沟通渠道的补充，数字新媒体必须充分地融入市场营销者建设顾客关系的努力之中。一位市场营销者说："我们现在建立全方位的体验。"[32]

也许最具戏剧性的数字技术当数**互联网**（internet）。全球互联网使用人数现在达到 12 亿以上，预计到 2015 年将达到 34 亿左右。今天典型的互联网使用者将网上时间的 47%用于浏览——看视频、阅读新闻，或者在 MySpace 或 Facebook 上获得朋友和名人的信息；33%的网上时间被花费在与他人沟通上；15%用于购物；5%用于借助谷歌或其他搜索引擎搜寻所需资料。计算机和互联网已经成为我们生活中不可缺少的部分。[33]

> 什么对我们最重要？根据我们如何支配时间就可以知道，是计算机。大多数人在计算机上花费的时间甚至多于与其配偶或其他亲人在一起的时间。超过 80%的人声称，自己越来越依赖计算机。计算机正成为另一个压力之源。顾客平均每月遭遇两次计算机问题，由此每月浪费 12 小时。11%的人说，他们愿意在自己的大脑中植入一种使他们随时随地连接互联网的装置；24%的人说，互联网已经在自己的生活中处于不可替代的地位；10%的人甚至说，网络使他们更接近上帝。

20 世纪 90 年代互联网的发展可谓汹涌澎湃，在最厉害的网络狂热时期，.com 公司随处可见。但这种狂热在 2000 年网络低潮时期很快冷却，当时许多经营惨淡的电子零售商和新建网站纷纷倒闭。如今，出现了被称为 web 2.0 的互联网最新版本，引发了网络经济的"第二次浪潮"。web 2.0 以更加合理的方式开展网上营销，诸如博客和维客、社交网络网站以及视频分享网站等快速增长的新网络技术，成为市场营销者联系顾客的理想工具。[34]

网上营销是目前增长最快的市场营销方式。近来，已经很难找到一家没有积极利用网络的公司。除了单纯的网络公司，大多数传统的实体店铺公司现在已经成为虚拟的网络公司。它们利用网络吸引新顾客，并与老顾客建立更稳定的联系。今天，65%以上的美国网络用户进行网上购物。[35]B2B 网上交易也蓬勃发展。几乎所有的企业都在网上建立了窗口。

空间技术的迅猛发展为市场营销者提供了令人振奋的新机会。我们将在以后的章节尤其是第 17 章中，详细地探讨新的数字技术对市场营销的影响。

## □ 迅速全球化

在重新定义自己与顾客和伙伴之间的关系的同时，市场营销者还需要重新审视自己与周围更广泛的世界的联系方式。在一个越来越小的世界中，许多市场营销者现在可以高效地联系其分布在全球的顾客和市场营销伙伴。

今天，几乎所有的公司，无论规模大小，都以某种方式参与全球竞争。街边不起

眼的小花店的鲜花可能来自墨西哥的苗圃；大型电器制造商在美国本土市场面临强大的韩国竞争对手的挑战。网上零售商发现自己收到来自世界各地的订单，而与此同时，美国消费品制造商正在将新产品导入国外的新兴市场。

美国企业在本土一直面临拥有高超营销技巧的欧洲和亚洲跨国公司的挑战。诸如丰田、诺基亚、雀巢（Nestlé）、索尼（Sony）和三星（Samsung）等公司，常常在美国市场上比美国对手表现得更好。同样，各行各业的美国公司展开了真正的全球运作，在世界范围内制造和销售其产品。目前，美国麦当劳在世界范围内共有 31 600 家连锁店，每天为 5 200 万名顾客提供服务——其大约 65%的销售收益来自美国以外的市场。耐克公司在全球 160 多个国家营销其产品，美国之外的销售占其世界销售总额的 53%。甚至 MTV 网络也挤入世界品牌的群英会之中——其在全球有 150 个频道向 164 个国家的 4.19 亿户家庭传送激动人心的节目的当地版本。[36]

今天，公司不仅在国际市场中卖力地推销它们在本土生产的产品，而且从国外采购更多的原材料和零部件。例如，美国顶级的时尚设计师艾萨克·麦兹拉西（Isaac Mizrahi）可能会选择由产自澳大利亚羊毛织成的、在意大利印染的服装面料。他设计服装并将图样用电子邮件发送给中国香港的代理商，后者向中国内地工厂下订单。成衣将被空运回纽约，在那里它们再被分销到遍布全国的百货商店和专卖店。

因此，世界各地的管理者越来越习惯于用全球化的而非本土的视角看待自己所处的行业、竞争对手和市场机会。他们一再询问：什么是全球营销？全球竞争者和力量如何影响我们的生意？我们应该“全球化”到什么程度？我们将在第 19 章中详细地讨论全球营销。

## □ 要求更多的伦理和社会责任

市场营销者正重新审视他们与社会价值和责任、我们赖以生存的地球的关系。随着世界范围内消费者主权运动和环境保护主义运动的兴起，今天的市场营销者被要求为自己的行为对社会和环境的影响承担更多的责任。公司伦理和社会责任已经成为几乎所有企业的热点话题。很少有企业可以忽略更新的和非常苛刻的环保运动。所有的公司行为都可能影响客户关系。[37]

> 今天，在顾客及其所购买的品牌之间似乎存在一个不成文的约定。首先，他们期望公司递送的价值与其广告中承诺的一致。其次，他们期望与自己交易的公司令人尊敬、诚实正直……公司所做的任何事情都会影响顾客眼中的品牌。例如，美国袋泡茶第一品牌 Celestial Seasonings 的代言人毒死草原狗的事件曝光，有悖于其广告宣传中注重环保的公司形象，激起了公众的愤怒。相反，谷歌决定为其服务器使用太阳能，强化了谷歌的形象，提升和优化了这一品牌。

未来，社会责任和环境保护运动对公司提出的要求甚至更为严格。一些公司抵制这些运动，只在迫于法律或有组织的消费者抵制时才稍微采取一点行动。但是，更具前瞻性的公司已经准备好接受它们应该承担的社会责任。它们将社会责任行为视为一种机会，通过做正确的事情取得好业绩。它们通过服务于顾客和社区的长期利益来获利。

一些公司——诸如巴塔哥尼亚、本杰瑞（Ben&Jerry's）、诚实茶坊（Honest Tea）、气质矿泉水（Ethos Water）等，正在实践“关怀资本主义”（Caring Capitalism）运动，通过公民意识和责任使自己与众不同。它们在公司价值观和使命陈述中

明确所承担的社会责任和行为。例如，提到环境责任时，户外装备的营销者巴塔哥尼亚公司一语中的："我们每一个人有着共同的强烈愿望——保护土地和水源，"公司的网站说道，"我们相信通过企业经营可以促进对环境危机的解决之道。"巴塔哥尼亚公司用行动证明自己不是空谈。它保证每年至少将销售额的 1%或利润的 10%，甚至更多，用于保护自然环境。[38] 我们将在第 20 章中更加详细地讨论市场营销与社会责任这个话题。

## □ 非营利组织营销的增长

以往，市场营销最广泛地运用于营利性组织。但是，近年来，市场营销也成为诸如学校、医院、博物馆、动物园、交响乐团甚至教堂等许多非营利组织战略的重要组成部分。全国的非营利组织在寻求支持和发展成员上面临激烈的竞争。优秀的市场营销能够帮助它们吸引成员和争取支持。[39] 让我们以孟菲斯的圣犹达儿童研究医院（St. Jude Children's Research Hospital）的市场营销活动为例：

> 圣犹达不像世界上其他的儿科研究机构。它的研究发现从根本上改变了整个世界对患有癌症和其他灾难性疾病的儿童的治疗方式。圣犹达为全世界最有天赋的研究者和带来最棘手病例的来自世界各地的医生提供研究场所。在圣犹达，没有人支付超过保险承担的以外的费用，没有保险的人则可以免费。这一切带来的成本每天高达 120 万美元。所以，要帮助实现医学奇迹，圣犹达必须积极地营销其有力的使命："发现治疗方法，拯救儿童"。
>
> 圣犹达的市场营销努力包括从杰出的公共关系和电视广告，到网上拍卖、竞赛，甚至是商品许可等各种方法。圣犹达还与企业——例如塔吉特、Williams-Sonnma、达美乐比萨（Domino's Pizza）、CVS 药房（CVS Pharmacy）、金博瑞·斯坦福金融集团（Gymboree Stanford Financial Group）等——建立合作伙伴关系，共同赞助创新性的事业关联营销活动。例如，斯坦福金融集团以圣犹达项目的名义赞助，为职业高尔夫协会巡回赛（PGA TOUR）中的每只"老鹰球"捐赠 1 000 美元。仅仅 2008 年一年，斯坦福金融集团的捐赠就超过 170 万美元。高尔夫选手维杰·辛格（Vijay Singh）是该项目的职业高尔夫协会巡回赛大使，他被圣犹达的善事业深深打动，用自己的钱捐赠了 5 万美元："所有的研究，所有的治疗，人们所面临的所有痛苦——但是你到了那里，看到了微笑的孩子们，"他说，"一切努力都是值得的。"
>
> 圣犹达精心策划的以拯救生命项目为名义的公共关系努力，取得了显著的效果。例如，2008 年，在每年一度的"感谢与给予"运动期间，大约5 000万～7 500万观众观看了 NBC 的《今日》（Today's）栏目关于圣犹达为期一周的系列报道，介绍了圣犹达杰出的领导人马洛·托马斯（Marlo Thomas）和病人家庭的故事。《今日》的周一节目报道了主持人梅雷迪斯·维埃拉（Meredith Vieira）的医院之旅，创下该栏目有史以来最高的单日收视率。托马斯还在《赖利金现场》（Larry King Live）、乔治·斯蒂芬诺普洛斯（George Stephanopoulos）的《本周》（This Week）、雷切尔·雷（Rachael Ray）《福克斯与朋友们》（FOX and Friends）以及《观点》（The View）等节目中频频亮相。结果，圣犹达赢得了 50 家制造商和数百万个人捐赠者的支持。通过这种有力的营销宣传，圣犹达每年可以获得数千万美元的捐赠，其中 85%直接用于研究和治疗儿童。[40]

政府机构也表现了对市场营销日益高涨的兴趣。例如，美国军队运用市场营销为其不同的服务吸引应征者，各种政府机构正在设计社会营销运动来鼓励保护能源和关注环境，或禁止吸烟、过量饮酒和吸毒。即使是一度陈旧的美国邮政署也制定了创新性市场营销方案来销售邮票、推广其优先邮递业务，以及提升其作为一个当代的和有竞争力的组织的形象。总之，美国政府在全国最大的广告商中位列第 29 名，其每年的广告预算超过 12 亿美元。[41]

## 综上所述，什么是市场营销

在本章开头，图 1—1 展示了市场营销过程的简单模型。现在，我们已经讨论了这一过程所包含的所有步骤。图 1—6 展示了一个扩展的模型，将有利于你将所有内容整合起来，形成较为完整的观点。什么是市场营销呢？简而言之，市场营销就是通过为顾客创造价值和从顾客身上获得价值来建立有价值的客户关系的过程。

市场营销过程最初的四个步骤集中于为顾客创造价值。公司首先必须通过调查顾客的需求和管理市场营销信息获得对市场的全面理解。然后，以对两个基本问题的回答为基础，设计顾客导向的市场营销战略。第一个基本问题是“我们为谁提供服务”（即市场细分和目标市场选择）。优秀的市场营销公司明白，自己不可能周全地服务于所有的人。相反，它们需要将资源集中于自己能够最好地服务并且最有价值的顾客。第二个基本问题是“怎样才能够最好地为目标顾客服务”（差异化和定位）。此时，市场营销者必须确定一种能够准确传达为赢得目标顾客需要传递的价值主张。

依据确定的市场营销战略，公司要制定一套由四种市场营销组合要素，即 4P，相互配合而构成的整合的市场营销方案，将既定的市场营销战略转化为真正的顾客价值。公司开发产品并为它们创立强势的品牌识别；为这些产品制定价格以创造真实的顾客价值，并合理地分销使目标顾客方便地买到它们；最后，公司还要设计促销方案，向目标顾客沟通价值主张，说服他们对市场提供物作出积极的反应。

市场营销过程中最重要的一步，也许是与目标顾客建立以价值为基础的、能为企业带来盈利的关系。纵观整个过程，市场营销者都在为创造顾客满意和愉悦而实践客户关系管理。然而，在创造顾客价值和关系的过程中，公司不能孤军奋战。它必须与公司内部和整个市场营销系统中的营销伙伴们紧密合作。于是，除做好卓越的客户关系管理，公司还必须进行有效的伙伴关系管理。

市场营销过程的最初四个步骤为顾客创造价值。最后一步则是，公司通过从顾客那里获得价值，从稳固的顾客关系中收获回报。递送卓越的顾客价值培养出一批高度满意的顾客，他们将更多地购买公司的产品或服务，并乐意一再惠顾。这有利于公司获得顾客终身价值和更大的顾客份额。其结果是增加了公司长期的顾客权益。

最后，面对当今不断变化的市场营销环境，公司必须关注另外三个因素。在建立顾客和伙伴关系时，它们必须强化市场营销技术，利用全球机会，并确保以符合伦理和社会责任的方式行事。

图 1—6 提供了本书随后各章的结构图。第 1～2 章介绍市场营销过程，聚焦于建立顾客关系和从顾客身上获得价值回报。第 3～6 章讨论市场营销过程的第一步，理解市场营销环境、管理市场营销信息，以及理解消费者和组织购买者的行为。我们将在第 7 章更深入地探讨两个市场营销战略决策：选择为哪些顾客提供服务（市场细分与目标市场选择）以及制定价值主张（差异化和定位）。第 8～17 章将依次讨论市场





为顾客创造价值和建立顾客关系

理解市场和顾客需求 → 设计顾客驱动的营销战略 → 构建创造卓越价值的营销方案 → 建立盈利性的顾客关系并使顾客高兴

研究消费者和市场

管理市场营销信息和顾客数据

选择所要服务的顾客：市场细分和选择目标市场

制定价值方案：差异化和定位

产品和服务设计：建立强势品牌

定价：创造真正的价值

分销：管理需求和供应链

促销：沟通价值主张

顾客关系管理：与所选择的顾客建立持久的关系

伙伴关系管理：与营销伙伴建立稳固的关系

从顾客身上获得价值回报

从顾客身上获得价值来创造利润和顾客权益

创造满意、忠诚的顾客

获得顾客终身价值

提高市场份额与顾客份额

利用营销技术　管理全球市场　确保道德和社会责任建立强势品牌

**图 1—6　市场营销过程的扩展模型**

营销组合变量。第 18 章总结顾客导向的市场营销战略以及建立市场竞争优势的途径。最后两章考察非营利组织特殊的方面：全球营销、营销伦理和社会责任。

## 关键术语

市场营销 marketing

需要 needs

欲望 wants

需求 demands

市场提供物 market offering

市场营销近视症 marketing myopia

交换 exchange

市场 market

营销管理 marketing manage

生产观念 production concept

产品观念 product concept

推销观念 selling concept

市场营销观念 marketing concept

社会营销观念 societal marketing concept

客户关系管理 customer relationship management

顾客感知价值 customer-perceived value

顾客满意 customer satisfaction

消费者创造的市场营销 customer-generated marketing

伙伴关系管理 partner relationship management

顾客终身价值 customer lifetime value

顾客份额 customer share

互联网 Internet

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 什么是市场营销？其基本目的是什么？

2. 对比分析顾客需要、欲望和需求三个概念。说明以下产品的需要和欲望：Gatorade，耐克鞋，iPod。

3. 解释公司如何设计顾客导向的市场营销战略。

4. 五种不同的市场营销管理导向分别是什么？你认为你所在的学校在营销自己时遵循了哪一种导向？

5. 解释顾客份额和顾客权益之间的区别。

6. 互联网给消费者和市场营销者带来什么变化？

### 概念应用

1. 询问5位来自不同行业的商人（例如，餐饮服务、零售、消费品制造商、工业产品制造商、教育等），什么是市场营销。评价他们的定义，讨论他们的认识是否符合创造顾客价值和管理有价值的客户关系的目标。

2. 分成小组，为一种宠物寄宿服务制定一份市场营销计划。谁是你的目标市场？你如何使顾客获得最大的价值？并为针对这一目标市场的市场提供物制定价值主张。

3. 阐释公司能够与顾客建立的不同的关系层次。挑选一家公司，并说明其拥有的顾客关系类型。

## 案例

### 制熊工坊：制作一份记忆

20世纪90年代晚期，网络公司风靡一时。风险投资倾注到高科技行业，网络公司的股票价格开始疯涨，而传统公司的业绩则相形见绌。那个时期似乎不是开办一家连锁商店出售毛绒动物玩具的良机。确实，当玛克欣·克拉克（Maxine Clark）1996年创立制熊工坊（Build-A-Bear）时，许多人认为她做了一个糟糕的商业决策。

但是，在其营业的第一个十年，制熊工坊现在拥有的拥趸者远远超过反对者。在过去的几年中，公司赢得了丰厚的回报，包括被一家零售咨询公司命名为最热门的五家零售企业之一。公司在《商业周刊》（*BusinessWeek*）针对成长性的小企业设立的“快速增长榜”上名列第25位。作为创立者和CEO，玛克欣·克拉克赢得了成长性公司中“以顾客为中心领先者奖”。一家小型的创业企业是如何创造如此骄人业绩的呢？

#### 产品

说起来容易，做起来难。玛克欣·克拉克于1996年创办第一家店铺。目前，公司已经开设了370多家分店，在这些店里，客户制作了数千万的玩具熊和其他填充型动物玩具。2007年的年收益达到4.74亿美元，并保持每年15%的稳步增长。自2004年11月公开上市以来，公司的股票价格上涨了

56%。每平方英尺营业面积的年营业额为600美元，几乎是美国零售商店平均水平的2倍。实际上，制熊工坊通常可以在新店开业的第一年，就收回所有投资，这在零售业是闻所未闻的业绩。而且，公司的网上销售也在迅速增长。

但是，所有这些数据本身并不能解释公司是如何取得辉煌成功的。成功并非来自孩子们离开商店时紧紧抱着的有形商品，而是来自制熊工坊真正出售的东西：参与创造个人化的娱乐体验。

当孩子们走进制熊工坊，他们就进入了一个卡通的世界，一个真实但奇妙的世界，到处都是清楚标识的工作台构成的便于孩子操作的装配线。工序从"选择我"工作台开始，那里顾客可以从箱子里选择一个未填充的动物。在"填充我"工作台前，随着孩子们（制熊工坊的顾客中25%是男孩）踩动脚踏板将填充物填进去，动物鲜活起来。其他的工作台包括"倾听我"（顾客决定是否要安装语音盒）、"缝好我"（孩子们将动物玩具缝合起来）、"打扮我"（给自己制作的玩具配上各种小饰品或配件）和"命名我"（制作一张写有孩子们为小熊选择的名字的出生证明）。

与大多数的零售商店不同，排在其他顾客身后等待在这里也不是一件让人心烦的事。实际上，因为制作工序充满了乐趣，等待实际上强化了这一体验。孩子们离开商店的时候，拥有了与以前购买或收到的完全不同的玩具产品。他们拥有自己创造的产品——不仅仅是他们可以拥有的填充动物玩具，而是充满了他们在该商店的记忆。而且，因为较高的开心价格比（小熊的价格最低10美元，平均25美元），父母们像孩子们一样喜欢制熊工坊。

**概念为什么有用**

旁观者可能推测，制熊工坊在与其他玩具公司或其他填充动物玩具制造商，例如佛蒙特泰迪熊公司（Vermont Teddy Bear Company）竞争。号称其产品是唯一在美国本土制造且终身保修的玩具熊，泰迪熊公司在佛蒙特的中心工厂手工制作所有的产品。顾客通过目录或网站选择产品，公司再邮寄给他们，没有参与该熊创作的体验。质量是关键的卖点（其高达50～100美元的价格有力地支持和印证了这一点）。

尽管自1981年售出第一只泰迪熊以来，佛蒙特泰迪熊已经取得了巨大的成功，玛克欣·克拉克并不认为它是制熊工坊严厉的竞争对手。"我们的概念是基于顾客定制，"克拉克说道，"如今大多数产品是高科技但难以亲身接触的，我们则是柔性的。我们不认为自己是一家玩具商店——我们把自己视为一种体验。"个性化的产品或服务建立起强大的顾客忠诚，这一点已经在许多行业成为共识。克拉克认为，与玩具行业的其他厂商截然不同，制熊工坊的销售在全年都很稳定，不是仅在节假日才出现高峰。

尽管制熊工坊在玩具行业中显得与众不同，玛克欣·克拉克认为个性化正成为所有行业的趋势，因为它让顾客创造性地表达自我。个性化的产品为顾客提供的价值远远多于他们从那些大众化产品中得到的，"它赋予权力——让顾客在自己的控制下创造一种特殊的体验，"她补充道。制熊工坊之所以能够盈利，是因为它不仅实行定制化，而且使之成为顾客价值的核心内容。在这里，顾客对个性化工序的高度参与就是产品本身。

尽管制熊工坊已经取得骄人的业绩，一些分析家仍然质疑，与豆宝宝（Beanie Babies）和椰菜娃娃（Cabbage Patch Kids）相比，它是不是玩具产业的另一种昙花一现的流行。尽管玛克欣·克拉克已经考虑过这点，她仍对制熊工坊产品和体验将随着孩子们变幻无常的口味而尽快发展充满自信。一些服装和配饰也必须紧跟潮流（在电影《蜘蛛侠》热映的时候，公司特意增加了小熊尺码的蜘蛛侠服装），每一年服装和配件要进行11次更新。

**了解顾客**

玛克欣·克拉克一直被视为战略梦想家——甚至是天才——是她使制熊工坊的概念生效。但是作为CEO，她的成功并不仅仅来自与战略制定和实施相关的商业技巧。克拉克将自己的成功归因于"从来不曾忘记

顾客的喜好”。由于克拉克自己并没有孩子，了解顾客对她而言确实是一种了不起的努力。尽管理解顾客肯定不再是什么新理念，但是克拉克综合运用传统和高科技的方法使制熊工坊成为真正以顾客为中心的组织值得借鉴。

为了设身处地地为顾客着想，克拉克与顾客打成一片。她每周都会造访制熊工坊370家商店中的2～3家。她不是仅仅看看商店的经营情况，而是与孩子及其父母聊天，利用一切机会与她的顾客互动。她实实在在地深入一线，帮助员工服务顾客，甚至分发名片。

结果，克拉克每周收到数以千计的电子邮件，被世界各地孩子们加入自己的好友名单。克拉克并不是象征性地这样做，只要有可能，她就用自己的黑莓手机尽力回复那些信息。而且，为了利用这些顾客沟通，克拉克还创造了她称为“虚拟俱乐部顾问委员会”的反馈队伍，一群在她电子邮件名单中的孩子。那么，克拉克从这种高技术沟通中获得了什么回报呢？“创意，”她说，“我原以为我不得不自己提出所有的创意，但是依赖我的顾客、寻求他们的帮助实际上要容易得多。”

从商店的选址到可以增加到制熊线上的配件设计，制熊工坊切实地把顾客创意付诸于实践。每当出现一个新创意，克拉克在咨询俱乐部做民意调查，从顾客那里获得即时的反馈。迷你滑板车、哈罗凯蒂熊、专业运动会的吉祥物小熊以及亮片包都是由顾客贡献的创意，现在都已经成为非常成功的配件产品。

克拉克将配件视为建立孩子与熊之间关系的有效工具。制熊工坊布置着由孩子们或为孩子们设计的适合熊大小的家具。与斯凯捷（Skechers）制鞋公司之间的签署的排他协议，使制熊工坊成为比世界上其他公司拥有更多熊鞋、凉鞋、靴子、拖鞋的销售者。而且，凭借与NBA、WNBA、MLB、NHL、NFL和NASCAR之间的运动许可，制熊工坊的后代可以成为孩子与运动队的亲密关系的一部分。克拉克的调研努力还导致一次集中于少年细分市场的媒体运动，宣传时尚和想象力的创意。

作为进一步将制熊工坊体验扩展到实体商店之外的手段，公司已经创建了联系真实世界玩具与网络世界的网站。该互动性网站命名为“BuildABearVille.com”，包含与实体商店主题相同的游戏和活动。“我们精心创造这个新的细腻世界，以便反映制熊工坊的核心价值，”克拉克说道，“它让孩子们在发展友谊和学习成为社区的主要参与者的过程中获得乐趣。”尽管所有的孩子都可以注册，但只有从任何一家连锁店制作和购买一只小熊，才能得到密码打开专属内容。

但是，制熊工坊的增长不仅仅来自由这些改善带来的单店销售业绩的提高。克拉克的扩张努力包括至少在全美建立350家、欧洲120家店铺，并在世界其他地区开设300家特许经营店。克拉克正采取行动推广其“创造你自己的”理念，这是自第一家制熊工坊开张以来就一直主导她的思想。她将更加关注名为“Friends 2B Made”的新系列商店，一个围绕娃娃的个性化而非填充动物玩具而建立的概念。她已经开设了第一家“Build-A-Dino”商店。制熊工坊还拥有新创企业“Ridemakerz”（一家汽车美容商店）25%的股份。

尽管玛克欣·克拉克直接沟通的顾客数量有限，但她将自己的努力视为与顾客人际联系的基础。“我们有机会与每一位进入商店的孩子建立一段持久的记忆，”她说，“任何企业都可以那样想，无论你出售的是螺丝、肥皂还是熊。”

**讨论题：**

1. 举例说明制熊工坊的顾客的需要、欲望和需求，并比较以上三个概念。每个概念对制熊工坊有什么启发？

2. 详细解释制熊工坊的产品的各个方面。顾客在制熊工坊的交易中交换的是什么？

3. 五种市场营销管理理念中的哪一种最适合制熊工坊？

4. 仔细讨论制熊工坊为其顾客创造的

价值。

5. 制熊工坊在继续建立客户关系上能否成功？为什么能或不能？

资料来源：James Bickers, "Virtual Friends," *Retail Customer Experience*, April 2008, p. 20; Joanne Kaufman, "After Build-A-Bear, Build-A-Toy-Car," *New York Times*, May 29, 2007, p. C3; "Build-A-Bear Brings Out the Bulls," *BusinessWeek*, June 28, 2007, accessed at www.businessweek.com; Lucas Conley, "Customer-Centered Leader: Maxine Clark," *Fast Company*, October 2005, p. 54; Staff writer, "This Bear Doesn't Hibernate," *BusinessWeek*, June 6, 2005, accessed at www.businessweek.com; and Roger Crockett, "Build-A-Bear Workshop: Retailing Gets Interactive with Toys Designed by Tots," *BusinessWeek*, June 6, 2005, p. 77.

# 第2章 公司战略与营销战略：合作建立客户关系

**学习目标**

- 解释公司层面的战略规划及其四个步骤。
- 讨论如何设计业务组合和制定增长战略。
- 解释市场营销在战略规划中的作用，以及如何与伙伴一起创造和递送顾客价值。
- 描述顾客导向的市场营销战略和组合的构成要素及其影响因素。
- 列举营销管理的职能（包括市场营销计划的要素），讨论衡量和管理营销投资回报的重要性。

在上一章中，我们探讨了企业为顾客创造价值，以期获得顾客回报的市场营销过程。现在，我们要更深入地研究市场营销过程的第二和第三步——设计顾客导向的市场营销战略和制定市场营销计划。首先，我们考察组织的整体战略规划，它指导市场营销战略和计划。随后讨论在战略规划的指导下，市场营销者与企业内外的其他人如何紧密合作为顾客创造价值。接着考察市场营销战略和计划——市场营销者如何选择目标市场，为市场提供物定位，制定市场营销组合，以及管理市场营销计划。最后讨论如何衡量和管理市场营销投资回报。

首先，让我们看看美国赛车协会（NASCAR）的例子。在短短数年时间内，NASCAR已经从一个嗜酒的乡巴佬形象迅速地成长为一种影响全国市场的营销现象。它是如何做到的？通过顾客导向的公司和市场营销战略，NASCAR创造高刺激的体验，与数千万车迷建立强大的关系。作为回报，NASCAER为自己及赞助商从这些车迷身上收获了价值回报。读读它的故事，探寻它成功的奥秘。

每当提及美国赛车协会（NASCAR），你是否会想到破旧的赛道上破卡车中吐着烟草末的乡巴佬？再想想！现在的NASCAR代表了更多、更多。实际上，它是一个很大的市场营销组织。对车迷们来说，NASCAR绝对不仅仅是一般的汽车比赛，它是一种激情洋溢的、令人全身心投入的体验。

扔掉那些陈词滥调吧。NASCAR现在在常规赛季比赛中收视率位列第二，在全球150个国家用23种语言播出，只有美国国家橄榄球联盟能比它吸引更多的观众。NASCAR的拥趸者非常年轻、富有，而且绝对以家庭为导向——40%是女性。他们对NASCAR有着强烈热情，人数有7 500万之众。NASCAR的超级车迷每年在与NASCAR相关的服装、收藏品和其他物品上的花费高达700美元。

NASCAR令人难以置信的成功有什么秘诀？也许没有组织比它更加顾客导向——它一门心思地创造顾客关系。对赛车迷们而言，NASCAR通过将赛事实况和丰富的媒体及网络报道精心地组合来建立持久的顾客关系。

每年，赛车迷们通过全国约24条赛道的巡回赛事，体验既充满激情又惊险刺激的比赛。NASCAR是美国吸引现场观众人数最多的体育运动，2008年在20场观众最多的赛事中占到17场。超过20万人参加了最近的戴托纳500（Daytona 500）大赛，而参与最近超级杯橄榄球联赛的只有7万人。

在这些赛事上，赛车迷们带着汽车的挡板，安营扎寨，观看汽车从赛道上呼啸而过，拜访赛车手，与其他狂热分子一起分享和交流彼此的故事。赛道设施甚至包括靠近或干脆就在椭圆形赛道里面的RV停车场。还有什么其他的运动能让你驾驶者RV或露营车进入运动场并坐在上面观看比赛？不会欺骗赛车迷们购买高价的啤酒和视频，NASCAR鼓励车迷自带食物。这些行为意味着，NASCAR可能在今天会损失一些销售收入，但是每天都能够留住顾客。

为了建立更加稳固的顾客关系，NASCAR把这项运动变成举家狂欢的活动。环境对孩子是安全的——身着制服的保安人员维持着秩序。家庭气氛也感染了赛车手。与其他彼此陌生、态度冷淡的运动员不同，NASCAR的赛车手们看起来就像是熟稔的老朋友。他们非常友好，随时可以与车迷们合影、给他们签名。

不能亲临赛场？那也没有问题。通过各种媒体组合，从电视和网站到手机、卫星电视和移动装置，NASCAR使你有身临其境之感。NASCAR的首席营销官说："用不同的途径到达车迷太重要了，他们可以通过不同的方式参与我们的赛事。"

NASCAR赛事的电视平均覆盖1 800万观众。仅仅2008年一年，通过诸如ABC，ESPN2，FOX Broadcasting和Speed等网络电视合作伙伴，NASCAR赛事吸引了超过3亿观众。NASCAR最狂热的车迷，大约3 000万人，每周在NASCAR媒体上花费8个小时。高度的覆盖面和车载摄像机让车迷身临其境，带给他们无比震撼的感受，使得他们被牢牢地黏在屏幕前，舍不得离开。"当网络好的时候，我的环绕立体声音响吵得我的邻居不胜其烦，但是让我的耳朵好好地过了一把瘾，"35岁的人力资源专家安吉拉·科图拉（Angela Kotula）说道。

NASCAR还通过引人入胜的网站来传递NASCAR体验。NASCAR车迷常常一边在电视上观看比赛，一边在网上冲浪。许多NASCAR的赞助商，诸如欧迪办公（Office Depot）和Best Western，也提供受欢迎的微型网站致力于NASCAR资助。

NASCAR.com每月吸引几乎400万独特的访客，提供大量的信息和娱乐——深度新闻、车手简介、背景信息、在线游戏、社区论坛以及电子商务。超过30万铁杆车迷注册TrackPass，以便获得最新的排名信息、赛事视频、汽车驾驶的音效，以及接触大量的视频和音像资料。TrackPass和Pit-Command甚至根据汽车的全球定位系统(GPS)和仪表盘数据向车迷传送实时数据。

但NASCAR体验大多是让顾客感到运动本身是可以亲自体验的。任何会驾驶汽车的人都感到自己也能够成为NASCAR比赛的冠军车手。正如48岁的警官艾德·斯维特(Ed Sweat)所说，"遗传没有赋予我篮球运动员的身高，也没有给我足球前锋的强健身体，但是在每个周六，有了适当的汽车和训练，我也可以呼啸着直冲终点线……是的，尽管我年龄偏大、大腹便便、血脂不低，但我依然能够成为像戴尔·贾瑞特(Dale Jarret)一样著名的车手!"

最后，车迷的热情会转化为NASCAR及其制造商收益上的巨大成功。电视网平均每年为NASCAR赛事的转播权支付5.6亿美元，然后又按每30秒广告60万美元的价格从广告主那里大把挣钱。从NASCAR品牌冠名的火腿到它自己的系列禾林(Harlequin)浪漫小说，这项运动在被许可的商品销售上位列第三。

市场营销研究表明，NASCAR的车迷们对该项运动的赞助商的忠诚3倍于其他运动。72%的NASCAR车迷有意识地购买制造商的产品是因为NASCAR的关系。只要问一问牙医珍妮·杰曼(Jenny German)，她是车手杰夫·戈登(Jeff Gordon)的狂热拥趸者。有人估算，"她主动地寻找任何有杰夫代言的产品。她把可口可乐换成了百事可乐，餐后甜点锁定了艾迪(Edy's)冰激凌，还买了一副雷朋(Ray-Ban)太阳镜。杰曼甚至说：'假如他们出售有24号数字的内裤，我也会买。'"

由于如此忠诚的车迷关系，NASCAR吸引了250多家大品牌的赞助商，从沃尔玛、家得宝(Home Depot)、塔吉特到宝洁、UPS、可口可乐和美国陆军(U.S. Army)。这些公司为NASCAR赞助和促销每年的花费总额达到10亿美元。美国第三大移动通信运营商Sprint Nextel斥资7.5亿美元签订了长达10年的赞助合约，并可以冠名举行NASCAR Sprint杯系列赛。Sprint Nextel的发言人说："如果你在NASCAR比赛中找不到我们的名字，我可能付给你100万美元。但你肯定失败。"

其他赞助商每年急切地为赞助名列前茅的车支付1 800万～2 000万美元不等，以将自己公司的色彩和标志装饰在车队的队服和赛车的引擎盖或侧板上面，或者支付一大笔钱成为NASCAR的指定赞助商。例如，莫尔森·科尔斯公司(Molson Coors)最近签订2 500万美元的合同，使科尔斯轻啤(Coors Light)成为NASCAR 5年内的指定啤酒。这值那么多钱吗？欧迪办公肯定认为值得。当调研显示如果自己与NASCAR挂上钩，竞争对手史泰博(Staples)44%的顾客会转换他们的办公用品供应商时，它就开始赞助车队了。

所以，如果现在你还认为NASCAR是乡巴佬和吹牛皮，你应该三思了。NASCAR是出色的市场营销组织，深谙创造顾客价值并转化为深度持久的顾客关系之道。"优于其他任何体育运动，"一位资深运动营销经理说道，"NASCAR倾听车迷的需要，给予他们真正需要的。"作为回报，车迷们对NASCAR贡献了强烈的忠诚和持续的利润。[1]

**NASCAR是一个卓越的、顾客导向的市场营销组织，它知道如何创造顾客价值，并将之转化为深入、持久的顾客关系。"NASCAR比其他所有的体育赛事做得都要好，"一位杰出的体育营销经理说道，"它倾听车迷的心声，给予他们真正想要的。"作为回报，NASCAR及其赞助商赢得了车迷们的无限忠诚和持续盈利的潜力。**

与 NASCAR 一样，杰出的市场营销组织运用能够创造顾客价值和关系的高度顾客导向的市场营销战略和计划。但是，这些市场营销战略和计划服从更广的公司范围的战略规划，它也必须是顾客导向的。于是，为了准确理解市场营销的作用，我们必须理解组织的整体战略规划过程。

## 公司范围的战略规划：明确市场营销的作用

每一个公司都必须为在特定的情境、机会、目标和资源下谋求长期生存和增长找到最有效的游戏规则。这是**战略规划**（strategic planning）的核心——在组织的目标和能力与不断变化的市场机会之间建立和维持战略适配的过程。

战略规划为公司中其他的计划设定了舞台。公司通常准备年度计划、长期计划和战略规划。年度和长期计划安排公司的当前业务，并指导如何使这些业务保持良好状态。相反，战略规划涉及通过整合公司资源，利用环境变化中蕴涵的机会。

在公司层面，战略规划的制定过程始于对整体目标和使命的确定（见图2—1）。使命随即被转化为详细的目标以指导整个公司的发展。然后，总部决定什么业务组合和产品最适合公司，以及给予每种业务或产品多少支持。相应地，每一种业务和产品单位都要制定详细的市场营销计划以及其他部门的计划，以支持公司层面的计划。于是，市场营销计划在业务单位、产品和市场层面上制定。针对特定市场营销机会制定的更加详细的计划，有力地支持公司整体的战略规划。

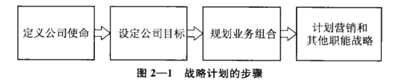



**图 2—1　战略计划的步骤**

### 确定市场导向的使命

一个组织之所以存在是为了完成某些事情，这一目的应该被清晰地陈述出来。可以借助以下问题形成优秀的使命：我们的企业是干什么的？谁是我们的顾客？顾客看重什么？我们的事业应该是什么？这些听上去简单的问题却是公司不得不面对的最困难的问题。成功的公司不断地提出这些问题，并慎重和完整地给予解答。

许多组织制定正式的**使命陈述**（mission statement）来回答这些问题。使命陈述是对组织目标的说明——组织希望在大环境中实现什么。清晰的使命陈述犹如“看不见的手”引导着组织中的每一个人。研究表明，拥有良好使命陈述的企业往往能够取得更好的组织和财务业绩。[2]

一些公司根据产品或技术定义它们的使命（“我们制造和出售家具”或者“我们是化学加工企业”）。但是，使命陈述应该是市场导向的，根据所满足的顾客的基本需求来定义。产品和技术最终总会过时，但是基本的市场需求将永远存在。冷石（Cold Stone Creamery）的使命不仅仅是出售冰激凌，而是“凭借激情、卓越和创新出售最高质量、最具创意的冰激凌体验，使全世界的人们感到快乐”。同样，eBay 的使命不仅仅是执行在线拍卖和交易。它致力于“提供实用的全球交易平台，让任

何人可以交易任何东西"——有了 eBay，"无敌购物！"它希望成为一个独特的网络社区，在那里人们可以安全购物、体验乐趣、认识彼此，例如，在 eBay 咖啡屋中聊天。表 2—1 提供了一些公司的例子，对比产品导向的和市场导向的业务定义有何不同。[3]

**表 2—1　市场导向的业务定义**

| 公司 | 产品导向的定义 | 市场导向的定义 |
|---|---|---|
| 亚马逊 | 我们在网上出售图书、音像制品、玩具、消费者电子产品、五金产品、家居用品以及其他产品。 | 我们使网上购物体验更加迅速、方便和愉悦——让亚马逊成为发现和购买任何想要的东西的网络空间。 |
| 迪士尼 | 我们经营主题公园。 | 我们创造梦想——一个梦想成真，体验美国文化的地方。 |
| 谷歌 | 我们提供世界上最好的网上搜索引擎。 | 我们帮助你组织世界的信息和使之可接触和有用。 |
| 家得宝 | 我们出售工具和家庭维修装潢产品。 | 我们使消费者有能力实现他们关于家庭的梦想。 |
| 耐克 | 我们出售运动鞋和服装。 | 我们带给世界上每一个运动员* 灵感和创新（* 如果你有身体，你就是运动员）。 |
| 嘉信理财（Charles Schwab） | 我们是一家经纪公司。 | 我们是客户金融梦想的守护者。 |
| 露华浓（Revlon） | 我们制造化妆品。 | 我们出售生活方式和自我表达；成功和地位；记忆，希望和梦想。 |
| 丽嘉饭店 | 我们出租客房。 | 我们创造丽嘉体验——激活感受，享受体贴，满足甚至客人没有表达的愿望和需求。 |
| 沃尔玛 | 我们经营折扣店。 | 我们提供天天低价，让普通人有机会购买富人享用的东西。"省钱，生活更美好。" |

使命陈述应该是有意义的、明确的和具有激励性的。它应该强调公司在市场中的优势。许多使命陈述，出于公共关系的目的，缺乏针对性，空洞、笼统，不能对企业发展起具体、有效的指导作用。通用电气的前任 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）说[4]：

> 实际上很少有领导者理解形成使命陈述的真正原则和意义。（使命陈述）很大程度上已经演变成愚笨的行话。几乎没有人能够理解它们是什么意思。（所以公司）或多或少会忽略它们，或者冠冕堂皇地给自己贴上一个模糊的标签，例如"我们的使命是成为行业中最好的填补空白的公司"。（相反，韦尔奇建议，CEO 应该）就你的公司如何取胜作出选择。难道不是坦率的文字吗！记住耐克原先的使命，"征服锐步"？那是千真万确。谷歌的使命陈述不是"做世界上最好的搜索引擎"之类的矫揉造作的东西，它致力于"组织世界的信息并使之平等地被接触和有用"。这种使命陈述就是充满灵感的、积极的和完全能够做到的。

最后，公司的使命不应该过多地关注销售或者利润——利润只是为顾客创造价值的回报。公司的员工需要感到他们的工作对人们的生活有所贡献，是有意义的。例如，微软的使命是帮助人们"认识自己的潜力"。该公司宣称，"你的潜力，我们的激

情”，旨在告诉顾客“期望更多，支付更少”。

## □ 设定公司目标

公司需要将其使命转化为针对每一个管理层次的详细的支持性目标。每一位管理者都应该明确自己的目标以及实现它们的责任。例如，化学巨头巴斯夫（BASF）制造和营销多种产品，包括化学、塑料、农业产品、原油和天然气等。但是，巴斯夫认为自己不仅仅制造化学产品。其使命是在多个行业中与企业用户合作，帮助它们利用这些化学产品发现创新性的解决之道，并为最终的消费者生产更好的产品。

这一崇高的使命要落实为一套目标层级体系，包括业务目标和营销目标。巴斯夫的总体目标是通过开发更好的产品建立有价值的客户关系。要实现这一目标，需要在研究上加大投资力度——近 10%的巴斯夫员工从事研究和开发工作。高昂的研发投入往往需要大量的现金支持。所以，提高利润成为巴斯夫的另一个主要目标。利润可以通过增加销售或降低成本来实现，因此通过提高公司的国内和国际市场份额来增加销售成为公司当前的市场营销目标。[5]

企业必须制定市场营销战略和项目计划支持其市场营销目标。为增加市场份额，巴斯夫可以提高其产品在现有市场中的可获得性和促销。为进入新的全球市场，公司可能在目标国内建立新的当地伙伴关系。例如，巴斯夫的农产品分部已经开始以中国农民为目标市场，推销其杀虫剂系列产品。为了向当地农民提供恰当的农作物保护方案，巴斯夫与多个中国农业研究组织，例如南京农业大学，建立了合作关系。[6]

这些是巴斯夫的初步的市场营销战略。每一项初步的营销战略随后都必须更为详尽和具体地确定下来。例如，增加产品的销售需要更多的销售人员、广告和公共关系努力；如果确实需要这样做，这两方面的需求都要清楚地说明。这样，公司的使命就被转化为一系列当前目标。

## □ 规划业务组合

在公司使命和目标的指导下，管理者现在必须规划**业务组合**（business portfolio）——组成公司的业务和产品的集合。最佳业务组合是公司的优势和弱点与环境中的机会的最佳匹配。公司业务组合规划涉及两个步骤。第一，公司必须分析当前业务组合，并决定哪些业务应该得到更多的支持，哪些业务应该减少投入或者不再投入。第二，它必须制定成长和精简战略，以构建未来的业务组合。

### 分析当前的业务组合

**组合分析**（portfolio analysis）是战略规划中的主要任务，管理者借此对构成公司的各项业务和产品进行评价。公司希望将优势资源投入盈利潜力较大的业务，削减或者剔除较弱的业务。

管理者的第一步工作是确定构成公司的关键业务，即所谓的战略业务单位（SBU）。一个战略业务单位可以是公司的一个部门、一个部门中的一条产品线，或者是一个产品或品牌。确定战略单位后，管理者紧接着评估各个战略业务单位的吸引力，并且决定应该给予各项业务何种支持。当设计业务规划时，增加和支持与公司的核心哲学和竞争能力紧密结合的产品与业务是好办法。

战略规划的目的在于，寻求最佳途径使公司能够发挥自身优势，以利用环境中最

有吸引力的机会。所以，大多数标准的业务组合分析都从两个维度评价各个战略业务单位——市场或行业的吸引力，以及战略业务单位在该市场或行业中的地位。最著名的业务分析方法是由处于领导地位的管理咨询公司波士顿咨询集团开发的。[7]

**波士顿咨询集团法**。通过使用经典的波士顿咨询集团法（BCG），公司根据**增长—份额矩阵**（growth-share matrix），将其所有战略业务单位进行分类（图 2—2）。在纵轴上，用市场增长率度量市场的吸引力；在横轴上，用相对市场份额度量公司在市场中的实力和地位。"增长—份额"矩阵定义了四种类型的战略业务单位：

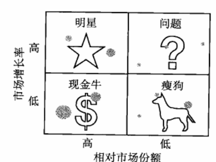



**图 2—2　BCG 增长—份额矩阵**

明星类。明星类是高增长率、高份额的业务或产品。它们常常需要大量投资以支持其快速发展。最终它们的增长会减缓，转变成现金牛类业务或产品。

现金牛类。现金牛类是低增长、高份额的业务或产品。这些已经成功的战略业务单位需要较少的资金投入来维持其市场份额。因此，现金牛类业务与产品为公司贡献大量现金，用于支付各种费用和支持其他战略业务单位所需的投资。

问题类。问题类是高增长市场中低份额的业务。要维持其份额都需要投入大量的现金，更不用说提高了。管理者必须考虑哪些问题类业务应该尽力支持，使之转化为明星类，而哪些应该淘汰。

瘦狗类。瘦狗类是低增长、低份额的业务和产品。它们也许可以产生足够的现金自给自足，但不可能为公司贡献大量现金。

"增长—份额"矩阵中标识的十个圆圈代表公司当前的十种业务。该公司有两项明星类业务、两项现金牛类业务、三项问题类业务和三项瘦狗类业务。圆圈的大小与该战略业务单位的销售额成正比。该公司目前的状态不是很好，只能说勉强过得去。它希望向较有潜力的大额问题类业务投资，使之成长为明星类；维持明星类业务，以便在市场成熟时转化为现金牛类。幸运的是，它有两项规模较大的现金牛类业务，可以从财务上给予问题类、明星类和瘦狗类业务以支持。该公司应该对瘦狗类和问题类业务采取果断措施。

一旦已经将自己的战略业务单位分好类，公司就必须确定每个战略业务单位在未来将发挥什么作用。每一个战略业务单位可选择下述四种战略之一。公司可以向某业务单位大量注资以提高其市场份额。或者少量投资，只求维持其现有的市场份额。公司还可以采用收获战略，榨取短期的现金流而不考虑长期效果。最后，公司可以通过出售或淘汰，将资源挪作他用，从而放弃某项业务。

随着时间的推移，战略业务单位在"增长—份额"矩阵中的位置会发生改变。许多战略业务单位从问题类起步，如果取得成功会转化为明星类。随着市场增长速度的变缓，再转变为现金牛类，最后衰亡或沦落为瘦狗类，走向生命周期的终点。公司需

要持续增加新产品和业务，以使其中一些能成长为明星类，最终变成能够为其他战略业务单位提供财务支持的现金牛类。

**矩阵方法的问题**。波士顿咨询集团法和其他正规的方法为战略规划带来了变革。但是，这些集中化的方法也存在局限性：它们执行起来费时费力，而且成本很高。管理者可能会发现，要确定战略业务单位并评价其市场份额和增长速度非常困难。另外，这些方法侧重于对现有业务进行分类，对将来的业务规划未予考虑。

鉴于以上问题，许多公司纷纷放弃正规的矩阵方法，转而选择更适应公司特殊情况的更具定制特征的方法。与以往的战略规划主要掌握在公司总部的高级经理手中不同，今天的战略规划已经分权化。越来越多的公司将战略规划的责任交由更接近市场的各部门经理组成的跨职能团队来完成。

以迪士尼公司为例。大多数人将迪士尼视为主题公园和举家娱乐的理想场所。但是，在 20 世纪 80 年代中期，迪士尼成立了一个强有力的集权化战略规划小组，为公司的增长指明方向。在随后的 20 年间，该战略规划小组将迪士尼转变成一个由多种媒体和娱乐业务组成的多样化巨型集团。不断扩张的迪士尼成长为包括从主题公园和电影——沃特·迪士尼电影公司、试金石影片公司（Touchstone Pictures）、好莱坞影片公司（Holleywood Pictures）等——到媒体网络（ABC 加上迪士尼频道，ESPN，A&E，历史频道，以及其他），再到消费者产品和游轮在内的各种业务的集合。但新近转型的公司很难管理，业绩极为不平衡。最近，迪士尼放弃了集权化的战略规划方式，将其职能分散给迪士尼的部门经理们。

### 制定增长和精简战略

除了评价当前业务，业务组合规划还涉及寻找公司未来要考虑的业务和产品。想更有效地竞争、满足利益相关者的需要和吸引天才，公司就需要不断地增长。"增长就好比公司的氧气，"一位经理人员说道，"增长使公司充满活力和激情，使每个人看到真正的发展机会。"与此同时，公司必须提防不要为了增长而增长。公司的目标必须是管理"有利可图的增长"。[8]（见营销实例 2.1。）

## 营销实例 2.1

### 星巴克咖啡：何处增长是热的，但不会过头

25 年前，霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）灵机一动，要把欧洲风格的咖啡屋带到美国。他相信人们需要放慢节奏，"闻闻咖啡的醇香"，更好地享受一下生活。结果就是星巴克的诞生。星巴克出售的不仅仅是咖啡，它出售星巴克体验——"提供一种美妙的体验，一次一杯不同寻常的咖啡，一个人，一个时刻，丰富人们的生活"。星巴克为顾客提供了所谓的"第三个地点"——远离家和办公室的地方。

星巴克在一度只有便宜货存在的行业，现在是一个驰名的超值品牌。每周大约 4 000万顾客惠顾它遍布 40 个国家的15 000 家店铺。增长是使星巴克迅速崛起的动力，在过去的 20 多年，该公司的销售和利润就像爪哇咖啡杯里的热气一样冉冉上升。星巴克瞄准（并通常实现）令人惊奇的收益每年增长超过 20%。在过去的十年间，星巴克每年向投资者贡献了大约 26%的回报。

然而，星巴克的成功已经引来了一大群竞争者。这些日子看起来好像所有人都在叫卖他们自己的超值咖啡品牌。为了在一个过

于“咖啡因化”的市场中维持其迅速增长，星巴克已经酝酿推出自己野心勃勃、多面出击的增长战略。让我们考察一下这一战略的核心要素。

**开设更多的店铺**。星巴克以令人咋舌的速度开设新店。12 年前，星巴克总共只有 1 015家店——比 2008 年一年开设的新店还少1 550家。星巴克的战略是遍地开花，到处开店。芝加哥一片 3 个街区大小的区域中就会聚了 6 家时尚咖啡店。在纽约城，一家梅西（Macy's）店中就有两家星巴克。实际上，密集地挤满这么多店铺，引起一份出版物的讽刺报道：“一家新的星巴克在现有星巴克的卫生间里开业了。”

**强化星巴克体验**。除了开设新店，星巴克还增加多种店内产品和特色，以吸引顾客频繁惠顾、停留更久和购买更多。数年来，该零售商一直在改进自己的菜单，包括热的早餐三明治，还有午餐和晚餐食品，有效地提高了顾客的平均消费额。为了使顾客愿意在店中长久停留，星巴克还在其大多数店中提供无线上网。该连锁商还提供店内音乐下载，让顾客制作自己的 CD。没带现金？没问题——用预付的星巴克卡，“星巴克就在你的钱包里，”目前它占到星巴克总交易量的 15%。

**新的零售渠道**。美国绝大多数的咖啡都是在零售商店里买好带回家去品尝的。为吸引这部分需求，星巴克挤入了超级市场。星巴克与卡夫食品公司（Kraft）达成了合作品牌协议。根据这项协议，星巴克负责烘焙和包装咖啡，卡夫负责营销和分销。除了超市，星巴克的店铺到处开花，从航空公司到汽车经销商的服务企业现在都骄傲地宣称：“我们现在提供星巴克咖啡。”星巴克在 Borders 书店和塔吉特商店中设立了星巴克咖啡店，在许多超市中设了咖啡铺。它还出售美味咖啡、茶、礼物和相关产品。其网站 www.starbuckstore.com 成为一种“生活方式入口”，网站还出售咖啡、茶、咖啡冲调用具、CD、礼品和收藏品。

**新的产品和店铺概念**。星巴克数年来与一些公司建立伙伴关系将其品牌扩展到新的类别。例如，它与百事可乐合资将其品牌用于瓶装法布奇诺（Frappuccino）及其双杯份浓咖啡（DoubleShot espresso）饮料。与德雷尔冰激凌（Dreyer's）合资营销的星巴克冰激凌现在已经是一个咖啡冰激凌的领先品牌；星巴克最近又与好时公司（Hershey）合作开发一条咖啡香味的巧克力产品线。星巴克还多元化进入娱乐行业。星巴克娱乐（Starbucks Entertainment）为顾客提供“最好的音乐、图书和电影”作为他们每天咖啡体验的一部分。娱乐创新包括它自己标签下的音乐 CD，并经营自己的 XM 卫星广播。

**国际增长**。最后，星巴克将其美国打造的概念带到全世界。1996 年，公司在北美以外只有 11 家咖啡店，该数字已经增长到 42 个国家的5 000多家店铺，从巴黎到大阪再到阿曼和北京。

尽管星巴克的增长战略目前已经取得了令人咋舌的成功，许多分析家一直担心该公司几乎痴迷地强调为增长而增长可能会毁掉星巴克体验。一位评论家说道，远离其作为一家温暖的和亲切的咖啡屋的根基，星巴克连锁“发展成更像加油站似的东西。它现在与快餐店争夺同一群顾客。今天，美国星巴克约 80%的购买在店外消费。星巴克顾客的平均收入和受教育程度大大降低了。”

附属产品，诸如驾车驶过的窗口和早餐三明治类似于麦当劳的鸡蛋麦克松饼（Egg McMuffin）可能会增长很快，评论家承认，但是它们使该品牌失去特色，也稀释了顾客体验。星巴克现在越来越发现自己与麦当劳之类的企业在竞争，后者最近开设了自己的咖啡吧，提供卡布奇诺、摩卡，以及与星巴克的冰星乐法布奇诺类似的冰冻饮料。按一位芝加哥招待的话说，“它们把越来越多的业务揽到店里来，看起来更像一家快餐店了。”

甚至舒尔茨 2000 年卸任 CEO，也越来越担忧。在 2007 年给星巴克管理层的备忘录中，舒尔茨悲叹道：“为了取得增长，发展和必要的规模从不到 1 000 家店扩张到 1.5 万多家店，（星巴克已经决定）让星巴克体验一泻千里。”——星巴克可能会丢失自己的灵魂。他指出，需要采取行动扭转星




巴克偏离到官僚主义的焦点，重新回到顾客身上——培育与顾客的情感联系。

千真万确，星巴克可能已经显示了过度增长的迹象。有史以来第一次，在 2007 年第四季度，每家美国店铺的平均交易数量下降了，单店销售增长也放缓。结果，公司一路飙升的股票价格缩水。尽管建议过度扩张的忧虑被扩大了，星巴克迅速作出了反应。2008 年年初，舒尔茨重新担任了星巴克的总裁。"随着我们快速增长和表面上辉煌的成功，"舒尔茨承认，"我们开始迷失，偏离了以顾客为中心和致力于持续创造性地强化星巴克体验的根本。"

舒尔茨很快承诺暂时停止美国店铺增长，关闭一些营业状况不佳的店铺，并要求所有的店铺"接触顾客"并提高顾客体验。2008 年春天，星巴克戏剧性地关闭了全美的所有网点 3 个小时，以进行全国范围内的员工培训，激励产生更满意的消费者。

于是，星巴克依然在增长，但是公司必须格外谨慎以免过度。增长是主要的，但是星巴克必须以强化其核心竞争优势的方式来管理增长。"本质上，我们是一家咖啡公司，"舒尔茨说道，"我们从根本上喜爱在我们和我们的顾客之间通过咖啡体验的互动。生活因咖啡而美好。"

资料来源：Quotes and other information from Janet Adamy, "McDonald's Takes on a Weakened Starbucks," *Wall Street Journal*, January 7, 2008, p. A1; Janet Adamy, "Schultz Takes over to Try to Perk Up Starbucks," *Wall Street Journal*, January 8, 2008, p. B1; "It's Not You, It's Us: Communicating to Employees during Transitions," *PRNews*, March 10, 2008, www.PRnewsonline.com; Emily Bryson York, "Starbucks Plots New Course, Charges Full Steam Ahead," *Advertising Age*, March 19, 2008, http://adage.com/article?article_id=125829; and Starbucks annual reports and other information accessed at www.starbucks.com, November 2008.

营销对公司实现有利可图的增长负有主要责任。市场营销需要识别、评价和选择市场机会，并制定抓住机会的战略。**产品/市场扩张矩阵**（product/market expansion grid）是一种确定增长机会的有用工具，如图 2—3 所示。[9] 我们运用它来分析卡骆驰公司（Crocs）——一个仅有 5 年历史，营销人们或许喜欢或许厌恶的有瑞士奶酪洞的彩色橡胶鞋的公司。以防滑无痕鞋底为特色，卡骆驰鞋最初作为划艇和户外鞋营销。但是，因其穿着舒适，消费者很快接受了它。[10]

| | 现存产品 | 新产品 |
|---|---|---|
| 现存的市场 | 市场渗透 | 产品开发 |
| 新的市场 | 市场开发 | 多元化 |

**图 2—3　产品/市场扩张矩阵**

首先，卡骆驰考虑公司是否能够实现更深的**市场渗透**（market penetration）——无须改变其原有的产品就取得更多的销售。它可以通过改善市场营销组合来刺激销售增长：调整产品设计、广告、定价和分销努力。例如，卡骆驰公司现在提供各种色彩和风格的鞋子来适合消费者的个性或搭配外套。公司维持了大多数产品的低价格（29.99 美元），同时进一步扩大渠道，包括鞋店、百货商店、运动产品商店、礼品商店、邮购目录以及通过色彩极具视觉冲击力和时代感的网站。

第二，卡骆驰公司的管理者考虑**市场开发**（market development）的可能性——为其当前的产品识别和开发新的顾客群。例如，管理者可能评估和尝试开发其他人口统计特征的市场。也许鼓励其他人群——例如老年消费者——因为舒适、防滑的特性和年轻的外观而购买卡骆驰鞋。管理者还可能考察新的地理市场。卡骆驰已经开始了国际市场扩张。目前，它将自己的产品出售到 80 多个国家，美国以外的市场已占到

其总收益的 1/3。

第三，管理者可能考虑**产品开发**（product development）战略——向现有的市场提供改良的或者全新的产品。众多分析家最初将卡骆驰视为一种流行。流行产品通常只能昙花一现，为避免这种情况，卡骆驰公司开发了多种不同的设计方案。例如，在过去的 5 年间，卡骆驰鞋的产品线已经增长到 30 多种风格，包括靴子、人造毛衬里皮鞋、人字拖和休闲鞋。该公司还与诸如 NFI，MJLB，Nickelodeon 等组织，以及多所大学签署许可协议，开发创造运动和娱乐卡骆驰鞋，允许拥趸者穿着 Red Sox Crocs，Dora Crocs，Clemson Crocs 鞋运动。该公司还有一条新的高端设计者鞋的产品线，名叫 YOU by Crocs。

第四，卡骆驰可以考虑**多元化**（diversification）战略——创办或者收购其当前产品和市场之外的业务。例如，卡骆驰最近购买了 Jibbitz 有限公司，后者制造可以嵌入卡骆驰鞋的小配件。它还收购了为海滩、探险等运动市场制造凉鞋的 Ocean Minded 公司，将卡骆驰公司带入冲浪和滑冰装备类别。通过收购 Fury 公司，卡骆驰公司正进入曲棍球和长曲棍球设备市场，诸如球棍、护膝和护肘。卡骆驰最近用 Fury 的品牌，推出一个以卡骆驰的 Croslite 材料为特色的 Aeroflex 曲棍球手套系列

公司不仅要为其业务组合制定增长战略，还要制定**精简战略**（downsizing）。企业希望放弃某些产品或市场的原因很多。可能是市场环境的变化使得企业的产品或市场失去盈利性；也可能是公司增长太快或进入了自己缺乏经验的领域。当企业未经恰当的调研就贸然进入太多国际市场，或推出一种不能提供卓越顾客价值的新产品时，就可能发生上述情况。而且，一些产品或业务单位会因过时而衰亡。

当企业发现旗下的品牌或业务不能盈利或不再适合其总体战略时，就必须谨慎地调整、收获或者剥离它们。处于劣势的业务通常会分散管理层过多的注意力。管理者应该将注意力集中在有前途的增长机会上，而不是为挽救衰弱业务而徒劳地耗费自己的精力。

## 营销策划：合作建立客户关系

公司的战略规划明确了公司将经营何种业务以及每种业务要达到的目标。接着，在各个业务单位内，必须制定更加周详的计划。每个业务单位内的主要职能部门——市场营销、财务、会计、采购、运营、信息系统、人力资源和其他——必须紧密合作，齐心协力实现战略目标。

在公司进行战略规划的过程中，市场营销从许多方面发挥着重要作用。首先，市场营销提供一种指导哲学——市场营销理念——即公司的战略应该围绕与主要客户群建立有价值的客户关系展开。其次，市场营销通过帮助识别有吸引力的市场机会和评价公司利用这些机会的潜力，为战略规划者提供依据。最后，在单个业务单位中，市场营销为实现其目标而设计战略。战略业务单位的目标一旦确立，市场营销的任务是以有利可图的方式实现它们。

顾客价值是市场营销者成功秘诀中最关键的部分。但是，正如第 1 章中提到的，市场营销者无法单独地为顾客创造卓越的价值。尽管市场营销扮演着领导角色，但在吸引、留住和发展顾客中它只能是一个合作者。除了客户关系管理，市场营销者还必须进行伙伴关系管理。他们必须与公司其他部门中的伙伴紧密合作，形成有效的价值链为顾客服务。同时，它们必须与市场营销系统中其他公司有效地合作，构成有竞争

力的价值递送网络。我们现在来深入地讨论公司价值链和价值递送网络的概念。

## □ 与公司其他部门合作

公司的每个部门都可以被视为公司**价值链**（value chain）的一个环节。[11]也就是说，每个部门都执行着价值创造活动来设计、生产、营销、递送和支持企业的产品。企业成功与否不仅取决于每个部门能否出色地履行自己的职责，还取决于各个部门之间能否很好地彼此配合。

例如，沃尔玛的目标是通过以尽可能低的价格，为购物者提供他们想要的产品，来创造顾客价值和满意。沃尔玛的市场营销人员发挥了重要作用。他们了解顾客需要什么，在商店的货架上摆满以很难抗拒的低价出售的、符合顾客期望的产品。他们制定广告和采购计划，并向购物者提供客户服务。通过这些行为和其他一些活动，沃尔玛的市场营销人员帮助递送顾客价值。

但是，市场营销本身也需要公司其他部门的帮助。沃尔玛以低价提供适销产品的能力依赖于采购部门是否有能力开发理想的供应商并从它们那里以低成本进货。沃尔玛的信息技术部门必须提供及时和准确的信息，以反映所有商店内产品销售状况。而其运营部门的人员必须提供高效、低成本的配货工作。

公司价值链的优劣是由最薄弱的环节决定的。成功则取决于各个部门在增加顾客价值方面表现是否出色，以及各部门的行动是否能够相互协调配合。在沃尔玛，如果采购部门不能以最低的价格从供应商处进货，或者运营部门不能以低成本高效配送商品，那么营销人员也就无法按“最低价”承诺递送客户价值。

理想的状况是，公司不同的部门能够以协调一致的合作方式为顾客创造价值。但是，部门之间难免存在矛盾和误会。市场营销部门以顾客的观点看问题。但是当市场营销部门试图建立顾客满意时，可能会降低其他部门的工作绩效。市场营销部门的行为可能增加采购成本，打乱生产进度，增加库存和给预算制造麻烦。于是，其他部门可能不愿意鼎力支持市场营销部门的努力。

但是，市场营销人员必须使所有部门都“为顾客着想”，并建立一条能够顺畅地完成各项职能的价值链。一位市场营销咨询专家说道，理想的做法是“在整个组织范围内和各种顾客接触点，使顾客体验最大化”。通用电气公司德高望重的前 CEO 杰克・韦尔奇告诫他的员工：“公司不能为你们提供稳定的工作，只有顾客能！”他强调，通用电气的员工不管在哪个部门，都对使顾客满意和留住顾客有所影响。他的观点是：“如果没有想着顾客，你压根就没在思考。”[12]

## □ 与营销系统内的其他企业合作

为完成创造顾客价值的任务，企业需要将视野超越自己的价值链，扩展到供应商、经销商以及最终顾客的价值链。以麦当劳为例。麦当劳遍布全球 100 多个国家的近 3 万家店铺每天为超过 5.2 亿人服务，占有 40％以上的汉堡包市场。人们涌入麦当劳并不是仅仅因为喜欢它的汉堡包。实际上，在口味方面，许多消费者认为麦当劳不及汉堡王（Burger King）和温蒂斯（Wendy's）。[13]消费者青睐麦当劳是因为其运作系统，而不仅仅是因为其产品。在世界范围内，麦当劳精确调节的系统都严格执行着公司称之为 QSCV 的高标准——质量、服务、清洁和价值。只有在成功地与特许经销商、供应商和其他企业通力合作，共同为顾客递送高价值的时候，麦当劳的努力

才是有效的。

如今，越来越多的公司与供应链中的其他成员紧密合作，以改善顾客**价值递送网络**（value delivery network）的业绩。例如，丰田清楚与供应商建立紧密合作的关系有多么重要。事实上，它甚至将“实现供应商满意”写进了公司的使命陈述之中。[14]

> 取得令人满意的供应商关系始终是丰田辉煌成功的基石。在一项关于零部件制造商的调查中——该调查测量了诸如信任度、公开和诚实的沟通、对降低成本的帮助以及盈利机会等问项——丰田远远地领先于竞争对手。以满分500计，行业平均水平为270分，丰田有415分，而通用汽车才174分，福特仅162分。美国竞争者常常通过自助服务、苛刻的交易条件疏远了供应商。“美国汽车制造商总是针对所购买的零部件设定年度成本降低目标，”一位供应商说道，“为实现哪些目标，它们不择手段。（它们已经无法控制）一种恐怖的状况，并且每年恶性循环。”另一位说道：“（福特）看起来好像专程把它的人派到‘憎恨学校’（‘hate school’），让他们学习如何憎恨供应商似的。”
>
> 与此截然相反，丰田与供应商结成伙伴关系，并帮助它们实现高预期。丰田了解它们的业务，采取促进彼此共同提高的措施，帮助供应商培训员工，每天给予业绩反馈，并主动为供应商排忧解难。它甚至每年对业绩优秀的供应商给予奖励。高度的供应商满意意味着丰田能够依赖供应商帮助自己改善质量、降低成本和快速开发新产品。例如，当丰田最近推出将生产新一代汽车所需采购的170种零部件降价30%的计划时，供应商居然没有抱怨。相反，它们积极地参与，信任丰田会帮助它们实现降低成本，从而使它们在未来更具竞争力和盈利能力。总之，使供应商满意帮助丰田生产成本更低、质量更高的汽车，进而产生更加满意的顾客。

越来越明显，当今的市场竞争已不再发生在单独的竞争者之间。相反，它发生在由这些竞争者创造的整个价值递送网络之间。于是，丰田相对于福特的业绩，取决于丰田整体价值递送网络相对于福特价值递送网络的质量。即使丰田制造出了世界上最好的汽车，如果福特的经销网络能够提供令顾客更满意的销售和服务，丰田还是会失去市场。

## 市场营销战略与市场营销组合

战略规划确定了公司的整体使命和目标。图2—4展示了市场营销的作用和活动，总结了管理顾客导向的市场营销战略和市场营销组合所涉及的主要活动。

顾客永远居于中心地位。目的是为顾客创造价值和建立有利可图的客户关系。接下来是**市场营销战略**（marketing strategy）——公司借以创造顾客价值和实现有利可图的客户关系的市场营销逻辑。公司决定自己将为哪些顾客服务（市场细分和目标市场选择）以及如何为他们服务（差异化和定位）。它认识整个市场，然后将其划分为较小的细分市场，选择最有潜力的部分，并集中精力服务和满足这部分细分市场中的顾客。

在市场营销战略的指导下，公司设计由可控制的要素——产品、价格、渠道和促销（即4P）构成的——整合的市场营销组合。为寻求最佳的市场营销战略和组合，公司致力于市场营销分析、计划、执行和控制。通过这些活动，公司观测并适应市场

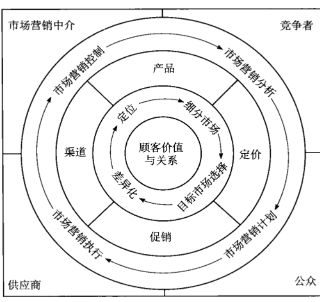



**图 2—4　管理市场营销战略和市场营销组合**

营销环境中的组织者和力量。我们现在简要介绍营销组合的各项活动，在随后的各章，再进一步讨论它们。

## □ 顾客导向的市场营销战略

正如我们在第 1 章中强调的，要在今天的市场竞争中获胜，企业需要以顾客为中心。它们必须从竞争者那里获取顾客，然后通过递送更高的价值来留住顾客并不断增加顾客。但是使顾客满意之前，公司必须先了解他们的需要和欲望。于是，优秀的市场营销需要细致的顾客分析。

公司不可能通过为市场中所有的顾客服务来盈利——至少不可能以同样的方式服务。消费者有许多不同的类型，他们的需求千差万别。大多数公司寻找自己更有优势的细分市场。因此所有的公司都必须将整体市场划分成细小的部分，选择其中最好的细分市场，为之设计战略并盈利。这一过程包括市场细分、目标市场的选择、差异化和定位。

### 市场细分

市场由各种各样的消费者、产品和需求构成。市场营销者必须决定哪些细分市场为自己提供了最好的机会。可以根据地理、人口统计、心理和行为因素将消费者分组，有针对性地提供服务。将市场划分为独特的购买者群体（各个群体之间在需要、特征或行为上存在明显差异，需要不同的产品或市场营销计划），这一过程被称为**市场细分**（market segmentation）。

每个市场都可以被细分，但不是所有的细分方式都有效。例如，如果不同收入的患者对镇痛药生产厂家的市场营销努力有相同的反应，泰诺根据收入进行市场细分就没有意义。**细分市场**（market segment）由对既定市场营销努力具有类似反应的消费

者构成。例如，在汽车市场，想要最大的、最舒适的汽车而不在乎价格的消费者组成一个细分市场。关心价格和使用经济性的消费者构成了另一个细分市场。希望制造一种型号的汽车，同时成为这两个细分市场中消费者的首选是极其困难的。明智的做法是，公司将其注意力集中于满足单个细分市场的独特需求。

### 目标市场选择

公司完成市场细分之后，可以进入一个或多个细分市场。**选择目标市场**（market targeting）涉及评价各个细分市场的吸引力并选择其中一个或几个细分市场。公司应该瞄准自己能够通过创造最大化顾客价值而盈利并长期保持竞争优势的细分市场。

资源有限的公司可以只服务一个或几个专门的细分市场或“缝隙市场”。这种拾遗补缺者专门为大公司轻视或忽略的细分顾客群提供产品和服务。例如，法拉利（Ferrari）每年在美国只出售1 500辆高性能产品，其价格也高得惊人——从19万美元的法拉利F430到售价高达200万美元、只在赛车道上飞驰的FXX超级跑车（2008年在美国售出10辆）。大多数拾遗补缺者并不如此异乎寻常：豆奶制造商白浪（White Wave）因为发现了有潜力的缝隙市场而成为全美最大的豆奶制造商。兽医宠物保险公司（VPI）与保险行业的大腕们相比微不足道，但是在为宠物提供的健康保险业务中，占到60%的份额。

或者，公司可以选择为几个相关联的细分市场提供服务——也许那些不同类别的顾客具有相同的基本需求。例如，Abercrombie & Fitch（A & F）以大学生、青少年和儿童为目标，通过三种不同的终端提供相同的高级休闲服饰：最初的A & F，Hollister和Abercrombie。或者一家大型公司可能为所有的细分市场提供完整的产品系列。

大多数公司借助服务于某个细分市场进入新市场，取得成功之后，再扩张到更多的细分市场。大型公司最终谋求覆盖所有的细分市场。它们希望成为自己行业中的“通用汽车”公司。通用汽车公司号称自己制造各种汽车适应每一种“人、钱包和个性”。居于领先地位的公司通常设计不同的产品来满足每个细分市场的特殊需要。

### 市场差异化与定位

公司选定目标市场之后，就必须决定如何使提供物差异化，即希望自己在目标市场占据什么位置。产品的定位是与竞争者相比，自己的产品在消费者的心目中处于什么位置。市场营销者希望为自己的产品树立独特的市场定位。如果人们感到某种产品与市场上其他产品非常相像，就没有充分的理由购买它。

**定位**（positioning）是相对于竞争者的产品而言，设法使自己的产品在目标顾客的心目中占据一个清晰、独特而理想的位置。正如一位定位专家所指出的，定位是“购买者愿意为你的品牌付更多钱的理由”[15]。因此，市场营销者应该策划能够使自己的产品与竞争性品牌相区别，并在目标市场中具有最大竞争优势的定位。

于是，沃尔玛承诺“省钱。生活更美好”；塔吉特说“期望更多，支付更少”；万事达信用卡要给你“无价”的体验；人生中的每一天，“生活选择威士（VISA）”。类似地，Epicurious.com是一个“为美食家”而建立的网站。其广告告诉你“接近你的食物”。这些貌似简单的陈述却是产品营销战略的支柱。例如，威士正是围绕“生活选择威士”这一口号设计了完整的整合营销运动。

在为产品定位的过程中，公司首先要确定顾客可能看重的差异点，这些差异点就是为其定位提供依据的竞争优势。公司可以提供更大的顾客价值，要么通过比竞争者

收取更低的价格，要么提供更多的利益来使更高的价格合情合理。但是如果公司承诺更多的价值，就必须递送更多的价值。于是，有效的地位始于**差异化**（differentiation）——实际上将公司的市场供给物与竞争者的区别开来以便为顾客提供更多的价值。一旦公司选择了理想的定位，就必须采取强有力的措施向目标顾客递送和沟通这一定位。公司整体营销方案应该全力支持既定的定位战略。

## □ 制定整合的市场营销组合

确定整体市场营销战略之后，公司要着手策划市场营销组合的细节。**市场营销组合**（marketing mix）是现代营销中最重要的概念之一，它指公司为使目标市场产生预期反应而整合使用的一系列可控的、策略性的营销工具。公司为营销产品所采取的一切措施构成了营销组合。这些措施可以归纳为四组变量，即“4P”——产品、价格、渠道和促销。图 2—5 总结了每个 P 中包含的市场营销工具。

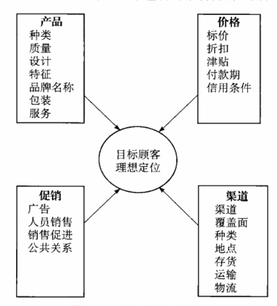



**图 2—5　市场营销组合的 4P**

产品是指公司向目标市场提供的产品和服务的组合。福特翼虎（Escape）汽车由螺母和螺钉、火花塞、活塞、头灯及其他数千种零部件构成。福特提供多种型号和数十种风格的翼虎车供目标市场选择。该车的服务周全，并提供全面担保，即使排气管这样的小零件也包括在内。

价格是顾客为获得产品必须支付的货币数量。福特计算出其经销商对每辆翼虎车的建议零售价。但是福特的经销商很少严格地执行这一价格。相反，它们会与每一位顾客就最终售价讨价还价，并提供折扣、交易津贴和信用条件。它们会调整价格来适应当时的竞争状况，以及符合购买者对汽车价值的预期。

渠道包括公司使自己的产品到达目标消费者的各种活动。福特与大量独立经销商合作，由后者负责出售公司各种型号的汽车。福特谨慎地选择经销商，并给予它们强有力的支持。经销商则持有福特汽车的存货，向潜在顾客展示，协商价格，达成交易，并提供售后服务。

促销指向目标顾客沟通产品价值，说服他们购买的活动。福特汽车公司每年在美国市场上宣传公司和产品的广告投入超过 25 亿美元。[16] 同时，经销商的销售人员为潜在购买者提供多种帮助，说服他们相信福特汽车是最理想的选择。福特及其经销商提供诸如优惠、现金返还、低利率贷款等多种特别促销活动，以刺激购买。

有效的市场营销方案将市场营销组合的所有要素协调成一个整合营销计划，借此向目标顾客递送价值，实现公司的营销目标。市场营销组合犹如公司在目标市场建立强有力定位的"百宝箱"。

一些批评家认为 4P 可能忽略或不重视某些重要的行为。比如，他们问道："服务在哪里?"不能仅仅因为不是以字母 P 开头就把它们忽略了。答案是：服务，诸如银行、航空和零售服务，也是产品。市场营销者回答说，他们将包装仅仅作为众多产品决策中的一项。所有这些在图 2—5 中得到了体现，许多看上去被营销组合遗漏的活动实际上被包含在 4P 的某个方面之中。问题不在于应该有 4 个、6 个还是 10 个 P，而是什么样的框架对设计整合营销计划最有帮助。

不过，另一种观点有一定的道理。这种观点认为，4P 的概念是站在卖方而非买方的角度看待市场。从买方的视角看，在这个强调顾客价值和关系的时代，4P 最好描述为 4C。[17]

| 4P | 4C |
|---|---|
| 产品 (product) | 顾客解决之道 (customer solution) |
| 定价 (price) | 顾客成本 (customer cost) |
| 渠道 (place) | 便利 (convenience) |
| 促销 (promotion) | 沟通 (communication) |

于是，市场营销者认为自己在出售产品，顾客却认为自己购买的是价值或为自己的问题寻求解决之道。顾客不仅仅对价格感兴趣，他们关心的是获得、使用和处理产品所需要的全部成本。顾客希望尽可能方便地购买到所需产品和服务。最后，他们希望双向的沟通。市场营销者应该首先从消费者的角度思考 4C，然后以此为基础制定自己的 4P。

## 管理市场营销活动

公司在营销管理中除了善于"营销"，还需要重视"管理"。图 2—6 显示了市场

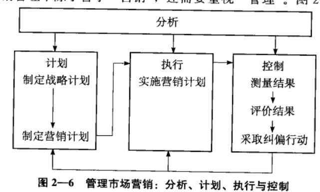



图 2—6 管理市场营销：分析、计划、执行与控制

营销管理过程需要的四种营销管理职能——分析、计划、执行和控制。公司首先制定整体战略规划，然后将它们转化为每个部门、产品和品牌的市场营销计划或其他计划。通过执行，公司将计划转化为行动。控制是测量和评价市场营销活动的结果，并且在必要的时候采取纠偏措施。最后，市场营销分析为所有其他营销活动提供信息和评估。

## □ 市场营销分析

对市场营销职能的管理始于对公司环境的全面分析。市场营销者应该进行 **SWOT 分析**（SWOT analysis），即评价公司的优势（S）、弱点（W）机会（O）和威胁（T）（见图 2—7）。优势包括有助于公司为目标顾客服务并实现目标的内部能力、资源以及积极的环境因素。弱点包括损害公司业绩的内部局限性和负面的环境因素。机会是公司能够利用其优势的外部环境中的有利因素或趋势。威胁是对公司业绩构成挑战的不利的外部因素或趋势。

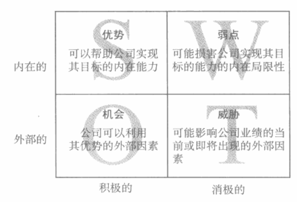



**图 2—7　SWOT 分析：优势（S）、弱点（W）、机会（O）和威胁（T）**

公司应该仔细地分析市场和营销环境，发现有吸引力的机会和识别环境威胁。它应该分析公司的优势和弱点以及当前或可能的市场营销行为，借此判断自己能够最好地抓住哪些机会。目的是将公司的优势与环境中有吸引力的机会相匹配，而消除或克服弱点并使威胁的影响最小。市场营销分析为其他市场营销管理职能提供了基础。我们将在第 3 章中更加全面地讨论市场营销分析。

## □ 市场营销计划

通过战略规划，公司确定了各个业务单位所从事的活动。营销计划涉及决定有助于公司实现总体战略目标的市场营销战略。每项业务、每个产品或品牌都需要一份详细的市场营销计划。市场营销计划究竟是什么样的呢？我们的讨论将集中于产品或品牌的市场营销计划。

表 2—2 总结了一份典型的产品或品牌市场营销计划应该包含的主要内容。计划的第一部分是概述，简明扼要地阐述主要评价、目标和建议。计划的主体部分是对当前营销环境及潜在机会和威胁的详细的 SWOT 分析。然后，计划阐述品牌的主要目标，并说明为实现该目标应该采取的具体的市场营销战略。

表 2—2　　市场营销计划内容

| 内容 | 目的 |
|---|---|
| 概述 | 对计划的主要目标和建议进行简要的总结，便于管理层评价计划，帮助高层管理者尽快发现计划的要点。概述之后应该跟有目录。 |
| 当前的营销环境 | 描述目标市场以及公司在其中的定位，包括市场、产品偏好、竞争和分销方面的信息。这部分包括：<br>● 市场描述，界定市场和主要的市场细分，进而评价营销环境中可能影响顾客购买行为的顾客需要和其他因素。<br>● 产品评价，显示产品线中主要产品的销售额、价格和毛利。<br>● 竞争评价，确定公司的主要竞争对手，并评估其市场定位以及为产品质量、定价、分销和促销所制定的战略。<br>● 渠道评价，评价近期的销售趋势和主要分销渠道的其他动态。 |
| 威胁和机会分析 | 评价产品可能会面临的主要威胁和机会，帮助管理层预测对公司及其战略可能产生影响的重要的积极或消极动态。 |
| 目标和问题 | 陈述公司在计划期间要实现的营销目标，讨论可能影响目标实现的关键问题，例如，假如目标是取得 15%的市场份额，这部分就要考察如何使这一目标得以实现。 |
| 市场营销战略 | 简述业务单位为实现营销目标所依据的总体营销思维逻辑，以及目标市场、定位和营销费用水平的具体情况。营销战略阐释营销组合各个要素的具体战略，并解释每项战略如何应对计划中已经指出的威胁、机会和关键问题。 |
| 行动计划 | 清晰地说明营销战略如何转化为行动计划，回答下述问题：做什么？何时做？谁对此负责？费用是多少？ |
| 预算 | 详细说明支持性的营销预算，实质上就是预计的损益表。预算列明预期收益（预测的销售量和平均净价）与预期成本（生产、分销和营销）。二者之差就是预计的利润。预算一经管理高层批准，就成为原材料采购、生产计划、人员计划和营销运作的基础。 |
| 控制 | 简要说明用于监控进展的控制措施，使高层管理者能够评估实施结果并发现未能实现目标的产品。包括测量市场营销投资回报。 |

市场营销战略由目标市场选择、定位和市场营销组合以及市场营销费用水平等具体战略构成。它说明公司为了获得利益回报，打算如何为目标顾客创造价值。在这一部分，计划制定者解释各项战略如何应对计划中已经指明的威胁、机会和关键问题。市场营销计划的其他部分根据支持性营销预算的细节，为执行营销战略安排行动方案。最后一部分阐述控制活动，用于控制进程、衡量市场营销投资回报和采取必要的纠偏措施。

## □ 市场营销执行

制定优秀的计划只是成功营销的开始。如果无法恰当地执行，再出色的营销战略规划也会黯然失色。**市场营销执行**（marketing implementation）是为了实现公司的战略营销目标，将市场营销计划转化为市场营销行动的过程。市场营销计划解决的是采取什么营销行为以及为什么要这样做的问题，市场营销执行则解决谁、何地、何时以及如何做的问题。

许多管理者认为与“做正确的事”（战略）相比，“正确地做事”（执行）同样甚至更加重要。实际上，两者都是成功的关键，公司可以通过有效的执行获得竞争优

势。一家企业可能与另一家企业有着大同小异的战略，但可以在市场上通过更灵活、更有效地执行而获胜。然而，市场营销执行比较困难——构思一个好的营销战略往往比执行要容易得多。

在当今这个联系日益紧密的世界，市场营销系统中各个层次的成员必须通力合作确保营销计划和战略得以落实。例如，在百得公司（Black & Decker），电动工具、户外设备和其他产品的营销执行需要公司内外数以千计的人员日复一日的决策和行动。市场营销管理者为目标市场的选择、品牌化、包装、定价、促销和分销等制定决策。他们就产品设计与工程师、就生产和库存水平与生产人员、就资金支持和现金流与财务人员反复讨论。他们还要与外部人员合作，比如与广告代理商一起为获得公众支持，策划广告运动和选择新媒体。销售团队要敦促家得宝、劳氏（Lowe's）和其他零售商推广百得的产品，提供宽敞的货架空间和采用公司的陈列方案。

## □ 市场营销组织

公司必须建立执行市场营销战略和计划的营销组织。如果公司非常小，一个人或许就可以包揽调研、销售、广告、客户服务及其他营销工作。随着公司的扩张，会出现专门执行市场营销活动的营销部门。在大公司，这一部门往往汇聚了众多专家，包括产品和市场经理、销售经理和销售人员、市场调研人员、广告专家以及许多其他领域的专业人员。

为指挥如此庞大的市场营销组织，许多公司设立了首席营销官（CMO）这一职位。CMO 指挥公司的整体营销运营并在公司的高级管理团队中代表市场营销。CMO 的职位将市场营销置于与其他 C 层次的经理人员（如 CEO 和 CFO）平等的地位。[18]

现代营销部门可以按照以下几种方式来组织。最常见的市场营销组织形式是**职能型组织**（functional organization）。在这种组织中，不同的市场营销活动分别由相应领域的职能专家掌管，如销售经理、广告经理、市场营销调研经理、客户服务经理、新产品经理等。跨国销售或国际化经营的公司常常采用**地理型组织**（geographic organization）。其销售和营销人员被分派到特定的国家和地区。地理型组织要求销售人员在某个地区常住，了解他们的顾客，以最低的差旅时间和费用完成工作。

拥有众多不同产品或品牌的公司常常建立**产品管理组织**（product management organization）。通过这种方法，一位产品经理为一种特定的产品或品牌制定、实施完整的战略和市场营销计划。产品管理于 1929 年首次出现在宝洁公司。公司的一种新肥皂“Camay”经营不善，一位年轻的经理人员被指派专门负责这个产品的开发和促销。他取得了成功，公司很快增设了其他产品经理。[19] 从此以后，许多公司，特别是消费品公司，纷纷建立了产品管理组织。

对向需求和偏好各异的多个不同类型市场和顾客出售单一产品线的公司而言，**市场或顾客管理组织**（market or customer management organization）最合适不过了。市场管理组织类似于产品管理组织。市场经理负责针对特定的市场或顾客制定营销战略和计划。该组织形式的主要优点在于，公司是围绕特定顾客群的需求而组建的。目前，许多公司专门建立特定的组织来管理与大客户的关系。例如，诸如宝洁和百得这样的公司都有一个很大的团队（甚至是整个部门），专门为沃尔玛、塔吉特、塞夫韦或家得宝等大客户提供优质服务。

生产多种不同产品并销往不同地理区域和顾客群的大公司通常采用职能、地理、产品和市场组织形式的某种组合。这样做确保了各个职能、产品和市场都能得到管理

层应有的关注。但是，这种组织形式也可能增加管理层次，提高成本，降低组织的灵活性。尽管如此，组织专业化常常利大于弊。

市场营销组织近年来已经成为日益重要的课题。正如在第1章中讨论的，今天的市场营销环境要求企业更多地关注客户关系，而不是产品、品牌和区域。越来越多的公司正将自己的重点从品牌管理转向客户管理——从只关注产品或品牌的盈利性到管理客户价值和客户资产。与其说公司在管理品牌组合，不如说它们在管理客户组合。

### □ 市场营销控制

由于在营销计划的执行过程中会发生许多意想不到的情况，市场营销者必须进行持续的**市场营销控制**（marketing control）——评价市场营销战略和计划的结果，并采取纠偏措施以确保既定目标的实现。市场营销控制涉及四个步骤。管理层首先要设定具体的营销目标。然后，衡量其市场业绩并找到造成预期业绩和实际业绩之间缺口的原因。最后，管理层采取纠偏措施缩小目标与业绩之间的差距。这可能要求改变行动计划，或者改变目标本身。

**执行控制**（operating control）涉及根据年度计划检查当前的绩效，并在必要的时候采取纠偏措施。其目的在于确保公司实现年度计划中设定的销售、利润和其他目标。执行控制还要判断不同产品、区域、市场和渠道的盈利性。**战略控制**（strategic control）就是考察公司的基本战略是否很好地与市场机会相匹配。市场营销战略和计划可能会很快过时，每个公司都应该定期重新评估其整体市场战略。

**市场营销审计**（marketing audit）覆盖了企业所有主要的市场营销领域，而不仅仅是几个有问题的方面。市场营销审计评估营销环境、营销战略、营销组织、营销系统、营销组合、营销生产率和利润率等。市场营销审计的任务通常由客观且经验丰富的外部组织承担。其结果对管理层而言可能出乎意料，有时甚至是个打击。管理层随后要决定采取哪些行动是合理的，以及何时如何付诸实施。

## 测量与管理市场营销投资回报

市场营销管理者必须确保自己的营销费用支出恰当。过去，许多市场营销者在代价不菲的大型营销方案上随意支出，常常没有仔细地考虑财务回报问题。他们认为，营销会产生无形的收益，而不必烦心考虑测量劳动生产率或回报。但是一切正在改变。

> 多年来，市场营销者走进公司的预算会议就犹如街坊有毒瘾的人。他们总是不能很好地说明营销预算的合理性，却一味地提出要更多的钱——用于浮华的电视广告、代价不菲的事件、发布信息和建立品牌……但是那些盲目增加预算的任性日子很快就被新的咒语取代：测量和核算责任。凭借大量的数据和日益成熟的分析工具，越来越多的证据表明老一套行不通了，如今，市场营销经理如果没有更科学的方法，在CFO目前几乎无法为市场营销战略辩护。市场营销者希望了解每一美元营销费用的实际回报，而且，他们希望随时知道（而不仅仅是每年一次）……在所有细分市场的公司越来越热衷于尝试各种衡量市场营销业绩的科学手段。“市场营销者多年来不在乎量化绩效，”一位专家提醒道，“现在他们处于




极大的压力之下，要估算营销的效果。"[20]

作为回应，市场营销者正在开发更好的度量营销投资回报的方法。**市场营销投资回报率**（return on marketing investment）是指用市场营销投资的净回报除以市场营销投资成本。它衡量对市场营销活动的投资产生的利润。

市场营销回报的确很难度量。在测量财务投资回报率时，$R$（回报）和 $I$（投资）都要以美元计量。但是仍然不能符合市场营销投资回报率的定义。"它很难度量，比计算企业的其他支出要难得多，"一位分析家说道，"你可以想象购买一台设备……然后测量由此带来的劳动生产率的提高，但在市场营销领域中，诸如广告效果之类的收益很难以美元计量。要使这些利益数字化只能靠估计甚至是猜测。"[21]

最近一项对顶级市场营销公司的 CMO 的调查发现，"使营销效果可量化"已经成为高层关注的战略主题，仅次于"将消费者置于市场营销中心"。但是，另一项针对高级营销经理的最新调查表明，尽管 58% 的被调查公司拥有正式的**营销责任**（marketing accountability）计划，但其中只有 28% 的公司对自己测量市场营销投资回报率并据此采取行动的能力感到满意。[22]

公司可以根据标准的营销业绩衡量方法来评估回报率，比如品牌知名度、销售额和市场份额等。许多公司正将这些度量方法综合为"市场营销仪表盘"——重要的市场营销业绩测量指标被集中展示，用于监督战略营销的业绩。就像汽车的仪表盘将关于汽车运作状况的细节一览无余地展示给司机一样，"市场营销仪表盘"为市场营销者评价调整其营销战略提供所需的详细测量数据。[23]

然而，除了运用标准的业绩测量方法，越来越多的市场营销者开始采用以顾客为中心的测量指标度量市场营销的影响，如获得顾客、留住顾客、顾客终身价值以及顾客资产等。这些测量指标不仅反映营销业绩，而且可以从可靠的顾客关系中预测未来业绩。图 2—8 将市场营销费用视为一种投资，其回报体现为更有价值的客户关系。[24]市场营销投资能够产生持续改善的顾客价值和满意，进而提高企业吸引和留住顾客的能力，最终增加了单个顾客的终身价值和企业总体的顾客资产。不断提高的顾客资产与市场营销投资的成本相比，决定了营销投资回报率。

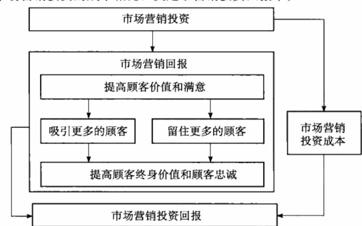



**图 2—8　市场营销投资回报率**

资料来源：Adapted from Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, January 2004, p. 112.

无论怎样定义和测量，市场营销回报率的概念已经深入人心。“市场营销投资回报率是所有企业的核心，”一位AT&T的市场营销经理说道，“(我们在市场营销组合中增加了另一个P)——利润/亏损或者业绩(performance)。绝对有必要量化市场营销对业务的影响。你无法提高自己不能测量的东西。”[25]

## 关键术语

战略规划 strategic planning
使命陈述 mission statement
业务组合 business portfolio
组合分析 portfolio analysis
增长—份额矩阵 growth-share matrix
产品/市场扩张矩阵 product/market expansion grid
市场渗透 market penetration
市场开发 market development
产品开发 product development
多元化 diversification
精简战略 downsizing
价值链 value chain
价值递送网络 value delivery network
市场营销战略 marketing strategy
市场细分 market segmentation
细分市场 market segment
选择目标市场 market targeting
定位 positioning
差异化 differentiation
市场营销组合 marketing mix
SWOT分析 SWOT analysis
市场营销执行 marketing implementation
营销控制 marketing control
市场营销投资回报率 return on marketing investment

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

● 定义战略规划，并简要描述指引管理者和企业通过战略规划过程的四个步骤。讨论市场营销在这一过程中起到的作用。

● 描述波士顿咨询集团的业务组合分析法。简要讨论管理者为什么认为处理“问题”业务很困难。

● 命名和描述四种产品/市场扩张矩阵战略。肯德基正推出一种新的肯德基烤鸡产品系列，以增加其传统的炸鸡产品线。这代表哪一种增长战略?

● 讨论市场细分、目标市场选择、差异化和定位之间的差异。这些活动解决了哪两个简单的问题?

● 定义4P的各个方面。4P框架是否全面地描述了市场营销者准备和管理市场营销计划的责任?为什么?你认为这一框架用于服务产品时是否存在问题?

● 什么是市场营销投资回报?它为什么很难度量?

### 概念应用

● 解释SWOT分析的主要内容。选一家附近的旅游公司进行SWOT分析。

● 分成小组，讨论以下来自居于领先地位的滑雪板制造商和市场营销者北美伯顿滑雪板(Burton Snowboards North America)的表述是否符合优秀的使命陈述的五大标准:“伯顿滑雪板公司是一家专门创造全球最佳滑雪板设备的顾客导向的公司”。

● 解释首席营销官(CMO)的作用。了解更多有关C层次经理人职位的情况，并找一篇描述该职位重要性的文章，列举有效CMO的特点，及有关该职位的主要问题。

## 美国易捕公司：捕鼠大诱饵

### 传统智慧

4月的一个早晨，美国易捕公司（Trap-Ease America）的总裁玛莎·豪斯（Martha House）走进她位于加利福尼亚州科斯塔梅萨的办公室。她驻足凝视着挂在她办公桌旁的爱默生的名言陷入沉思：

> 如果有人可以……造出比他邻居更好的捕鼠器……那么全世界的人都将踏破他的门槛。

玛莎想：也许爱默生明白一些她无法领悟的道理。虽然她做出了更好的捕鼠器——易捕牌捕鼠器——但并不是所有人都对它感兴趣。

### 全国五金展

玛莎刚从在芝加哥举办的全国五金展回来。她已连续数小时地站在贸易展览会的展台前不下百次地一遍遍回答相同的问题，现在有点累。然而，这一切付出都是值得的。每年，国家五金展的官方都要评选出本届参展的最佳新品。这届展会上，易捕牌捕鼠器脱颖而出，一举击败了其他300件新产品夺得大奖。

但是，对于易捕牌捕鼠器来说，这点声名已不算什么新鲜事了。《人物》（*People*）杂志早就刊登过一篇关于它的特别报道，不少访谈节目、各类新闻媒体和商业出版物上都对它进行过介绍。

尽管受到了如此多的关注，但人们对捕鼠器的需求并未像玛莎预想的那样实现增长。她希望这次获奖能够引起人们的兴趣，刺激捕鼠器的销售。

### 背景

一伙投资人获得了新发明的捕鼠器在全球市场上的营销权后，组建了美国易捕公司，并同意每售出一个捕鼠器就付给发明并持有该产品专利的退休农场主一笔许可费。投资方聘请玛莎出任总裁，经营和管理这家公司。

易捕和一家塑料制品公司签订了生产捕鼠器的合同。捕鼠器由一个长6英寸、直径1～1.5英寸的方形塑料管组成，管子在中部向上弯折成30°角，这样管子的前端水平放置时，后端便向上翘起。管子后端安装着一个可拆卸的盖子，用于放置诱饵（奶酪、狗粮或者其他美食）。装置的前端装有一个带铰链的小门，当捕鼠器处于“开”的状态时，小门底部两边的门角就架在两根细小的“支架”上。

这个构造简单的捕鼠器可以轻易地捉住老鼠。老鼠闻到诱饵的香味后，从开口的一端进入管子，只要它跨过折角处爬向诱饵，它自身的重量会使原本翘起的一端落下，而开口的一端翘起，铰链门落下封住开口。这样一来，老鼠就被困住了。将支架末端的小齿卡住捕鼠器底端的小槽，便能锁上小门。用户可以直接把活老鼠处理掉，也可以放着不管，几个小时后老鼠便会窒息而死。

玛莎相信，这款捕鼠器与传统的弹簧捕鼠器或者老鼠药相比，可以给消费者带来许多便利。它使用起来既方便又安全，首先，用户无须担心在放置诱饵时把自己的手指给夹住，它也不会对宠物和孩子造成伤害。而且，易捕牌捕鼠器避免了弹簧捕鼠器抓住老鼠后造成的令人作呕的污秽。最后，这款捕鼠器既可以重复使用，也可以用后就扔掉。

玛莎的前期调研表明，女性群体是该产品的理想的目标市场。男性似乎更愿意使用传统的弹簧捕鼠器，而女性恰恰相反，她们希望有一种能避免脏乱和危险的家庭灭鼠方法。

为了争取目标市场，玛莎决定通过塞夫韦、凯马特、荷琴格（Hechingers）和CB药业这样的全国日用百货店、五金店和药品连锁店等渠道销售易捕牌捕鼠器。她跳过了批发商和其他中间商，直接将产品卖给这些零售商。

捕鼠器按两个一包销售，建议零售价为

2.49美元。尽管这款捕鼠器的价格高出标准化的传统小型捕鼠器5～10倍，但消费者们起先对该价格并不排斥。易捕牌捕鼠器的单位成本包括运输费和包装费在内是31美分。另外，公司还要支付给发明者每件产品8.2美分的许可费。玛莎按99美分的单价（一个包装里有两件产品）卖给零售商，再经过数量折扣和折价以后，估计公司可以从每件产品中获得75美分的净利润。

为了促销产品，玛莎为第一年制定了近6万美元的预算。她计划5万美元用于参加各种展销会和联系零售商，余下的1万美元用于做广告。到目前为止，由于这个产品已有很高的知名度，玛莎觉得没有必要再在广告上花钱。况且，她在《好主妇》（*Good Housekeeping*）（易捕牌捕鼠器还获得了《好主妇》的正式许可）以及其他有关家庭维护的杂志上都刊登了广告。玛莎是公司目前唯一的推销员，不过她打算尽快招聘更多的帮手。

最初，玛莎预计易捕第一年的销售量能有500万个。但是，4月分公司仅售出了几十万件产品。于是，玛莎想：是大多数的新产品都得经历这样一个缓慢上升的开始，还是她哪些地方犯了错误。后来，玛莎确实发现了一些问题，尽管并不是严重的问题。例如，重复购买率不高。此外，她还注意到了许多零售商只把捕鼠器的样品摆放在柜台上，而并非像她希望的那样把产品操作演示给消费者看。玛莎想搞清楚，消费者购买捕鼠器究竟是出于对新产品的好奇，还是真的希望能解决鼠害问题。

玛莎明白，投资人坚信易捕公司的新型捕鼠器是个千载难逢的好机会，她也察觉到了他们对目前公司业绩的缓慢增长正在失去耐心。公司第一年的管理费用和固定成本预算约为25万美元（不包括市场营销费用）。为了让投资者们满意，公司必须卖出足够多的捕鼠器收回成本并获得可观的利润才行。

**重新开始**

最初的几个月里，玛莎深切体会到营销一件新产品并不是件轻松的事情。有些客户非常苛刻。例如，有个零售商一次下了一笔大订单，要求易捕在某天下午1：00—3：00之间必须把货送到指定仓库所在的装载码头。结果，货车在下午3点以后才到达，那个零售商拒绝让货物上船。他通知玛莎，至少要等上一年，她才可能得到再次合作的机会。

在办公桌边坐下后，玛莎想自己必须重新考虑公司的营销策略。也许是她哪些地方疏忽了或者做错了才导致销售缓慢。她思忖着也许该把爱默生的名言送给那个难伺候的零售商和其他顾客。

**讨论题：**

1. 玛莎和易捕公司的投资人认为，摆在他们面前的是千载难逢的好机会。他们在评估这一机会时需要哪些信息？你认为他们会怎样写公司使命？如果是你，你会怎么写呢？

2. 玛莎确定了易捕的目标市场吗？还有哪些细分市场可以成为公司的目标呢？

3. 易捕公司在目标市场怎样给新型捕鼠器定位的呢？这款产品能否有其他市场定位？

4. 描述目前公司为易捕牌捕鼠器采用的营销组合。你认为该组合存在什么问题？

5. 易捕的竞争对手是谁？

6. 你会怎样改进易捕的市场营销战略？制定战略时，你会采取哪些控制程序？

# 第Ⅱ篇 理解市场和消费者

## Understanding the Marketplace and Consumers

▷▷▷ 分析市场营销环境

▷▷▷ 管理市场营销信息获得顾客洞察

▷▷▷ 消费者市场与消费者购买行为

▷▷▷ 组织市场与组织购买者行为



# 第3章 分析市场营销环境

**学习目标**

- 描述影响企业顾客服务能力的环境因素。
- 解释人口统计和经济环境的变化如何影响营销决策。
- 确定自然环境和技术环境中的主要趋势。
- 解释政治和文化环境中的关键变化。
- 讨论公司应该如何应对市场营销环境的变化。

在第Ⅰ篇（第1章和第2章）中，我们学习了市场营销的基本概念和与目标顾客建立有价值的关系的市场营销过程的步骤。在第Ⅱ篇，我们将深入讨论市场营销过程的第一步——了解市场，了解顾客需求及欲望。通过本章，你将发现市场营销的运行环境。这一环境中的其他行为者——供应商、中间商、顾客、竞争者、公众等——可能支持也可能阻碍公司的发展。重要的环境力量——人口、经济、自然、技术、政治和文化——可能形成市场营销机会，也可能造成威胁，影响着公司建立客户关系的能力。为制定有效的市场营销战略，必须首先理解市场营销运行的环境。

让我们从一家美国公司施乐（Xerox）的案例开始。半个世纪以前，这家令人尊敬的老公司推动和利用创新技术创造了一个全新的行业——复印，并主导该行业达数十年之久。但是，你是否了解，十年前，施乐几乎到了破产的边缘？不要担心，公司再一次化险为夷，重新获得了增长并盈利。但是施乐不幸的经历为其他企业敲响了警钟：当一个公司——即使是主导市场的领先者——不能适应不断变化的市场营销环境，会发生什么。

## 章首案例

施乐公司50年前推出第一台静电复印机。在此后的数十年里，施乐迅速占领了这个由它缔造的行业。“施乐”几乎成为复印的代名词（例如，“我帮你‘施乐’这份文件。”）。多年来，在竞争激烈的复印机行业中，施乐击败了竞争对手一轮又一轮的攻击，始终保持领先地位。1998年，施乐的利润水平以每年20%的速度增长，股价节节攀升。

但随后形势发生了逆转，这个传奇式公司的股价和公司财富一度下跌得令人揪心。仅仅18个月，施乐的市值狂跌了近380亿美元。1999年，它的股价还维持在每股70美元，而到2001年年中，竟然暴跌至每股5美元以下。曾经风云一时的市场领导者竟一度徘徊在破产的边缘。是什么原因导致这种结果？是“变化”。确切地说，是因为施乐没有及时适应市场环境的变化。当世界大踏步地迈向数字化时代的时候，施乐没有跟上市场的脚步。

在新的数字化环境中，老顾客们不再选用施乐的旗舰产品——单体式复印机——来共享信息和文件。比起白纸黑字的纸质复制文件，人们更愿意用电子文档来交流，或者就近使用与电脑设备联网的打印机。从广义上讲，当施乐正千方百计完善它的复印机的时候，顾客却在寻求一种综合文件管理方案。打个比方，利用这种系统，他们能够在法兰克福扫描好文件后，传到圣弗朗西斯科，然后编排成图文并茂、依照客户需要特别定制的展示材料，最后发送到伦敦，在纠正美式拼法的单词后，根据需要打印出来。

数字技术在发展，施乐的客户和竞争者也在改变。施乐猛然警醒，自己应当尝试开发文件管理系统，以满足高级信息技术管理人员的需求，而不是向设备采购经理推销复印机。此外，施乐不再与夏普（Sharp）、佳能（Canon）和理光（Ricoh）等公司比拼复印设备，而开始准备和惠普、IBM等信息技术公司一较高下。

施乐规模庞大的销售大军——那些T恤上沾染了斑斑墨迹的销售人员和维修人员——在充斥着电子文档解决方案的新世界中完全没有做好准备，更不用说有效应对。施乐，这个具有象征性意义的复印机公司，在新的数字化环境中遭遇了失败。施乐逐渐发现自己就像办公室角落里那台落满灰尘、毫无生气的复印机。

陷入困境的施乐不断反思，决定重新定位、重塑自我。公司经历了一场意义非凡的转型。它不再将自己定义为“复印机公司”，甚至已经停止生产单体式复印机。施乐宣称自己是“全球顶尖的文件管理技术服务企业”。公司在最近一次年度报告中提出，帮助企业和个人“更智慧地管理文件”是施乐的新使命。

过去，文件通信通常要将文件打印成白纸黑字的形式。但现在，通信普遍是经过扫描、传送、搜索、归档、合并，并且个性化（通常是彩色）的。物理形式与数字形式之间可以方便地相互转换。因此，提及帮助人们更智慧地管理文件，意味着提供一系列工具和技术，尽一切办法帮助人们获取和组织信息，使之便于管理，并能起到加强交流的作用。无论是面对一个还是上百万个使用者，都是如此。

施乐的转型从确定新目标顾客群体开始。在开发新产品之前，施乐的调研人员制定了一长串目标顾客群体。首席技术官（CTO）索菲·范德布洛克（Sophie Vandebroek）称之为“和顾客一起梦想”。她提出的目标是“必须包括这方面的技术专家和了解产品特点的顾客……创新的宗旨是为了让客户满意”。为此，施乐聘请了被称为“工作惯例专家”的人类学家、人种学家、社会学家和心理学家们接触顾客，了解他们存在哪些问题，然后开发出以顾客为核心的解决方案。新施乐坚信，了解顾客与了解技术同等重要。

因此，施乐现在为顾客提供管理文件和信息的产品组合，它包含以顾客为核心的产品、软件和服务。在过去3年中，施乐推出了100种创新产品。现有的数字产品和系统包括网络打印机、多功能设备、彩印出版系统、数位印刷机和“图书工厂”。施乐还提供了一系列引人注目的咨询和外包服务，例如，帮助企业建立网络文档存储、经营内部打印店或邮件收发室、分析员工如何最有效地分享文件和知识，以及建立个性化直邮、开具发票和制作宣传册等基于网络的组件。

完成业务转型后，施乐开始着手转变公司形象。为适应公司业务的新特性，施乐最近公开了新品牌标志。

施乐40年来一成不变的红色大写字母“X”和印刷体的“XEROX”品牌标志在不久前“下岗”了，取而代之的是“能充分反映施乐现在特点的标志”。新标志由鲜红色小写的“xerox”和一个衬着交织成“X”形状的红色球体并排构成。施乐用“球”代表不断向前的动态感和公司的整体性，反映公司与客户、伙伴、行业和创新之间的紧密联系。新标志保留了施乐一贯主张的可靠、稳定的含义，摒弃了不怎么讨人喜欢的刻板、笨拙的形象；更重要的是，它添加了现代、创新和灵动等元素。

同样，新的品牌标志能更好地适应变化中的数字化环境。例如，在多媒体格式下，特别是在发送到手持设备的信息中，标志中的圆球是动态的。施乐选择小写字母则是为了看上去更友好一些，鲜红色加粗的字体在网页和高清电视中都十分醒目。

施乐的CEO安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）用这样一种方式总结道：“在多样化的数字市场中，施乐的转型使其与客户建立了紧密的联系。新品牌形象反映出我们是谁，我们服务的市场，以及将我们与同行区分开的创新力。我们渴望进入新市场，创造新业务，获取新能力，开发新技术，建立新产业，从而使消费者更容易、更快捷地以更低的成本分享信息。”施乐的一个主要客户对此表示认同，他说：“作为一个局外人，我看着施乐从一家生产复印机和打印机的企业转变为真正帮助企业更好地管理信息（无论是纸质还是电子，抑或是二者兼而有之）的伙伴。改变品牌形象正是它接下来要做的。现在，施乐品牌的外观与其科技型、创新型的新形象相匹配了。”

如此一来，施乐不再是那个过时老旧的复印机公司。幸亏有了这次脱胎换骨般的真正转变，施乐才得以焕发生机，重新盈利。显然，即使是行业中最成功的企业，都有可能在变幻莫测的市场环境中变得不堪一击。只有洞察市场趋势，迅速适应环境，不放过任何一线生机的企业才能成功。[1]

> 施乐公司发明了复印机，数十年来在这个由它创造的行业中竭力维持着主导地位。但是，施乐的惨痛经历给我们一个警示：当一个公司——即使是主导市场的领先者——不能够适应不断变化的市场营销环境时，会发生什么。

公司的**营销环境**（marketing environment）由影响市场营销管理者与其目标顾客建立和维持稳固关系的能力的所有外部行为者和力量构成。比如，施乐公司只有持续关注和适应不断变化的环境，才可能立于不败之地。

与公司中的其他团队相比，市场营销者必须对环境趋势和机会更加敏感。尽管组织中的每位经理都需要关注外部环境，但市场营销者有两种特殊的专长。他们拥有有章可循的方法——市场调研和市场营销情报——收集关于市场营销环境的信息。他们在顾客和竞争者环境研究上投入更多的时间。正是通过认真、系统的环境研究，市场营销者能够及时地调整战略，适应新的市场挑战和机会。

市场营销环境由微观环境和宏观环境构成。**微观环境**（micro-environment）由影响公司顾客服务能力的联系紧密的组织或个人——企业、供应商、市场营销中介、顾客、竞争者和公众——构成。**宏观环境**（macro-environment）由影响微观环境的

较大的社会力量——人口、经济、自然、技术、政治和文化——构成。我们首先讨论公司的微观环境。

## 企业的微观环境

市场营销管理者的工作是通过创造顾客价值和满意与顾客建立关系。但是，市场营销经理不能独自完成这一工作。图 3—1 展示了市场营销者的微观环境中的主要行动者。要取得市场营销的成功，企业必须与企业内部其他部门、供应商、市场营销中介、顾客、竞争者和各种公众建立关系，正是他们联合在一起组成了企业的价值递送网络。

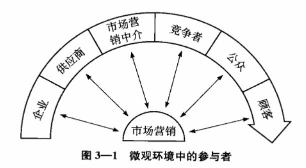



图 3—1　微观环境中的参与者

### □ 企业

在设计市场营销计划时，市场营销管理者需要兼顾公司内部的其他团队——诸如高层管理者、财务部门、研发部门、采购部门、运营部门和会计部门。所有这些彼此关联的群体构成了内部环境。高层管理者确定公司的使命、目标、总体战略和政策。市场营销经理在由高层管理者决定的战略和计划内制定决策。正如我们在第 2 章中讨论的，市场营销经理必须与公司内部其他部门紧密合作。其他部门能够影响市场营销部门的计划和行动。而且，在市场营销理念的指导下，所有部门都必须“时刻想着消费者”，彼此协调一致，共同提供卓越的顾客价值和关系。

### □ 供应商

供应商是公司整个顾客价值递送系统中的重要一环。它们为公司提供生产产品和服务所需要的资源。供应商问题可能严重影响市场营销活动。市场营销经理必须关注供应的稳定性和成本。供应短缺或延迟、工人罢工以及其他事件会在短期内影响销售；从长期看，会破坏顾客满意。不断增加的供应成本会迫使价格上升，减少公司的销售量。

如今大多数公司懂得善待供应商的重要性，它们与供应商建立合作伙伴关系，共同创造和递送顾客价值。例如，家得宝与近12 000位供应商紧密合作。其供应商网站(https：//suppliercenter. homedepot. com)提供有价值的供应商信息和支持服务，借助供应商平衡计分卡获得重要反馈，帮助供应商改善自己的业绩。该零售巨头还定

期举办国际供应商讨论会，会议采用当地语言交流，以便当地工厂的领导人能够参加。家得宝的供应商协会（Home Depot's Supplier Council）由 15 家最大的战略供应商组成，每年碰头 4 次，并及时向其他供应商反馈信息。通过这些和其他方式的联系，家得宝积极地倾听"供应商的声音"，因为它明白妥善地管理伙伴关系能使所有人都成功——家得宝、供应商以及顾客。[2]

## □ 营销中介

**营销中介**（marketing intermediaries）帮助企业促销、销售和分销产品给最终购买者。营销中介包括转售商、实体分销公司、营销服务机构以及金融中介。转售商是帮助公司寻找顾客并向他们销售的分销渠道企业，包括批发商和零售商，它们购买商品再转售出去。选择转售商并与之合作并非易事。制造商不再能够从大量小型独立经销商中挑挑拣拣，它们现在面对的是不断增长的大型转售商组织，例如沃尔玛、塔吉特、家得宝、好市多和百思买。这些组织常常有足够的力量操纵进货条件，甚至将小型制造商拒之门外。

实体分销公司帮助公司储存和转移商品。营销服务机构包括营销调研公司、广告代理商、媒体公司以及营销咨询公司等，它们帮助公司选择恰当的目标市场并促销产品。金融中介包括银行、贷款公司、保险公司以及其他机构，它们帮助公司融资或抵御与交易相关联的风险。

与供应商类似，营销中介也是公司整体价值递送系统中的重要组成部分。为创造令人满意的顾客关系，公司不能仅仅优化自己的业绩，还必须与营销中介紧密合作，优化整个价值递送系统的业绩。

于是，如今的市场营销者清楚地意识到把中介当作合作伙伴，而不是仅仅出售其产品的渠道商有多么重要。例如，当可口可乐公司签约成为诸如麦当劳、温蒂斯或赛百味等快餐连锁的独家饮料供应商时，它不仅提供软饮料，还保证给予强有力的营销支持。

> 可口可乐组建了一支跨职能的团队致力于理解零售伙伴业务的每一个细微之处。它从事数量惊人的针对饮料消费者的市场调研，并与其伙伴分享调研结果。它分析美国各区的人口统计特征，帮助合作伙伴判断各自区域的消费者更偏好哪种可乐品牌。可口可乐甚至研究驶入式店铺菜单牌的设计，以更好地了解何种排版、字体、大小、色彩和图案能刺激消费者购买更多的食物和饮料。基于对消费者的深入了解，可口可乐食品服务（Coca-Cola Food Service）小组制定市场营销计划和货品组织工具，帮助其零售伙伴改善饮料销售和盈利能力。例如，它最近提出了 Ponle Mas Sabor Con Coca-Cola 计划，旨在帮助零售伙伴充分利用快速增长的西班牙裔市场中的机会。可口可乐食品服务的网站 www.CokeSolutions.com 向零售商提供丰富的信息、业务解决之道和组织货品的诀窍。这种紧密的伙伴关系使可口可乐在美国整个软饮料市场中始终是领导者。[3]

## □ 竞争者

市场营销理念告诉我们，一个企业要取得成功，就必须为顾客提供比竞争者更高的价值和满意。所以，市场营销者不能仅仅适应目标消费者的需求。他们还必须通过

在消费者心目中建立比竞争对手更强势的定位来获得战略优势。

世界上不存在适合所有公司的所谓的“最佳竞争战略”。每个公司都应该根据自己的规模以及与竞争对手相比自己在行业中的地位，选择最适合自己的竞争战略。在行业中居于领导地位的大公司可能运用一些小企业无力承担的战略。但仅有规模是不够的，有些战略可以使大公司获胜，但也有一些战略会使它们惨败。小公司则可以采用大公司无法实施的高回报率的战略。

## □ 公众

公司的市场营销环境还包括各种公众。**公众**（public）是对组织实现其目标的能力有实际或潜在利益关系，或影响的任何群体。我们可以确定七种类型的公众：

- 金融公众。金融公众影响公司的融资能力。银行、投资公司和股东是主要的金融公众。
- 媒体公众。媒体公众掌控新闻、报道和社论，主要包括报纸、杂志、广播电台和电视台。
- 政府公众。管理层必须考虑政府的要求。市场营销者必须经常向律师咨询，以了解政府对产品安全、广告真实性等方面的规定。
- 民间团体公众。公司的市场营销决策也许会受到消费者组织、环境保护团体、少数民族团体和其他民间组织的质疑。公司的公共关系部门帮助公司与消费者和民间团体保持接触。
- 社区公众。社区公众包括公司营业场所附近的居民和社区组织。大公司通常任命社区关系官员专门处理社区事务，参加会议、回答问题，以及参与一些有意义的社区活动。例如，“雅芳基金”（Avon Foundation）长期运作的“为乳腺癌行走”（Walk for Breast Cancer）运动印证了社区公众的重要性。
- 一般公众。公司需要考虑一般公众对其产品和行为的态度。公司在一般公众心目中的形象影响人们的购买决策。
- 内部公众。内部公众包括员工、管理者、志愿者以及董事会成员。大公司运用时事通讯和其他方式向内部公众传递信息和给予激励。如果员工对自己的公司感觉良好，其正面态度会传递给外部公众。

公司可以像为顾客市场制定市场营销计划那样，为这些公众准备市场营销计划。如果公司希望从某一类公众那里得到特定的反应，比如商誉、良好的口碑或者人力和资金的捐赠，公司就必须为这一类公众设计有足够吸引力的提供物，以产生所期待的反应。

## □ 顾客

正如我们一直强调的，顾客是公司微观环境中最重要的行为者。整个价值递送的目的就在于为目标顾客提供服务并与他们建立牢固的关系。公司可以选择任何一类或全部五类顾客市场。消费者市场由为个人消费而购买产品和服务的个人和家庭构成。企业市场购买商品和服务以便进一步加工或用于生产过程。转售商市场购买产品和服务旨在通过转售来谋取利润。政府市场购买产品和服务用于生产公共服务，或将产品和服务转移给需要的人。最后，国际市场由其他国家的上述购买者构成，包括消费者、生产者、转售商和政府。每一种市场类型都有自己的独特之处，要求销售人员仔




细研究。

## 企业的宏观环境

公司和微观环境中的所有其他行为者在一个更大的宏观环境中活动。宏观环境因素既给公司带来机会，也给公司造成威胁。图 3—2 显示了公司宏观环境中六种主要的力量。我们将在本章以下的部分考察这些力量，并说明它们是如何影响市场营销计划的。

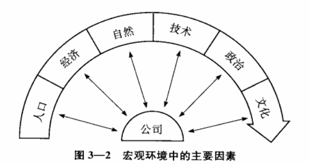



**图 3—2　宏观环境中的主要因素**

### 人口环境

**人口统计**（demography）是根据人口规模、密度、地理位置、年龄、性别、种族、职业和其他一些统计量进行的人口研究。由于人口统计环境与人相关，而正是人构成了市场，因此，营销者对此格外感兴趣。世界人口正在以爆炸的速度增长。现在世界人口规模已经达到 66 亿人，到 2030 年将超过 81 亿人。[4]大规模和高度多样化的人口既带来机会，也构成挑战。

世界人口环境的变化对企业有重要的意义。以中国为例，大约 30 年前，为控制人口的快速增长，中国政府通过了计划生育政策。结果中国的孩子——被称为“小皇帝”——在所谓的“六袋综合症”下，受到格外的溺爱和关心。六个成年人——父母、爷爷奶奶、外公外婆——都可能放纵这个独苗苗。

小皇帝们的年龄从新出生的婴儿到 20 多岁不等，正显著地影响着从儿童用品到金融服务、饭店和奢侈品的营销。只有一个孩子的家庭现在将收入的 40%花在这些宝贝孩子身上，为儿童教育产品创造了巨大的市场机会。例如，时代华纳（Time Warner）用一种名为“英语时代”（E Time）的互动型语言课程（包含 200 节课、40 张 CD，历时 4 年）瞄准具有高盈利性的、中国庞大的孩子市场。该课程售价 3 300 美元，超过许多中国父母一年的薪酬。[5]

与此相对应，星巴克正以中国年长一些的“小皇帝”为目标对象，将自己定位为一种非正式而较奢侈的新型社交场所。[6]

> 中国独生子女政策创造了一直由父母和祖父母们宠爱并肆意购买的一代。与传统的中国集体性目标不同，这些年轻人更崇尚个性。“他们关于这个世界的看法截然不同，”星巴克大中华区总裁说道，“他们从来没有经历过我们这一代人的苦难。”星巴克迎合他们的需要，提供定制化的饮料、个人化的服务和原创音乐

产品。

因此，市场营销者要密切追踪国内外市场中的人口变化趋势和动态，关注不断变化的年龄结构和家庭构成、人口的地理迁移、教育特点以及人口多样化。下面讨论美国最重要的人口变化趋势。

### 人口年龄结构的变化

美国人口在2007年超过了3.02亿人，到2030年将达到3.64亿人。[7]美国最重要的人口统计变化趋势是人口年龄结构的变化。美国人口包含七代人。我们讨论其中三个最大的群体——“生育高峰一代”、“X一代”和“千禧一代”——以及他们对当今市场营销战略的影响。

**生育高峰一代。**美国在第二次世界大战后出现了生育高峰，1946—1964年间共有7 800万婴儿出生。多年来，**“生育高峰一代”**（baby boomers）一直是构成市场营销环境的最强大的力量之一。如今，生育高峰一代占美国总人口的近30%，他们每年的消费支出达230亿美元，并持有全国金融资产的3/4。[8]

这代人中最年轻的现在也已经40多岁；最年长的接近60岁。成熟的这一代人正重新审视工作的目的和价值、责任和关系。随着他们到达收入和支出的巅峰，这一代人成为金融服务、新住房和房屋装修、旅游和娱乐、外出就餐、保健品等众多产品市场的中流砥柱。

认为日益老龄化的生育高峰一代已出局或衰弱的想法是错误的。今天的生育高峰一代思维还很年轻，无论他们实际年龄有多大。实际上，生育高峰一代每年在抗衰老产品和服务上的花费高达300亿美元。与之前其他年代的人不同，生育高峰一代更倾向于推迟退休的时间，而且常常即使退休了，也仍然工作。他们不认为自己已经过时，而是正步入生命的新阶段。一位观察家说道[9]：

> 生育高峰一代热衷于变化和创新。他们没有与互联网一起成长，但是，他们乐于上网安排假期和寻求廉价产品。他们与电视一起成长，但接受TiVo和VCR，以及其他让他们摆脱过去商业广告的技术。他们也许不喜欢说唱音乐，但他们会与自己的孩子一样，用iPod听他们自己的音乐。例如，以法兰克·扎切尔（Frank Zacherl）和他的妻子迪希（Dixie）为例。法兰克是一位Windows Vista方面的专家。他酷爱音乐，在YouTube上发布录像，Skype他的孙辈。法兰克65岁。他的妻子迪希是一个iPod迷和Skype用户。年事渐长的生育高峰一代似乎感觉越来越年轻……他们没有把退休看做终结，而是生活中另一个阶段的开始。

认识到生育高峰一代正在享受他们的生命新阶段，丰田汉兰达的广告便以此为诉求点，展示空巢的生育高峰一代重新发现生活的精彩，并宣称“为你新发现的自由”。类似地，曲线（Curves）健身中心以老年妇女（当然不包括摇椅中的老奶奶）为目标。曲线健身中心的老年常客“希望健康和苗条，”专家说，“他们就是不想进金吉姆健身中心（Gold's Gym），被成群的芭比娃娃包围着。”[10]

类似地，诸如多芬、欧莱雅、封面女孩和玉兰油等化妆品品牌选用50岁或60岁的代言人，如克里斯蒂·布林克利（Christie Brinkley）、戴安·基顿（Diane Keaton）来吸引生育高峰一代的女性。它们运用感官的、情感的诉求瞄准不试图与老龄化过程抗争的自信老年消费者。“生育高峰一代认为，‘我们正变老，但我们会以优雅的方式坦然面对，并且保持自我。’”一位策划了联合利华多芬抗衰老品牌的市场营销者说

道。另一位市场营销者说："我不认为生育高峰一代想要重新年轻——我从来不曾认为他们感觉老了。"[11]

恐怕没有比金融服务行业更热衷于瞄准生育高峰一代消费者的。未来，老龄化的生育高峰一代将大约有 30 万亿美元退休基金和其他储蓄转化为新投资。他们还从过世的父母那里继承了 8 万亿美元。于是，生育高峰一代需要大量的理财服务。一位美国金融（American Financial）的营销专家解释道："这不是一个理性数字，而是关于你将如何为退休后的 30～40 年重新投资的问题。"全球顶级外汇交易商阿莫普莱斯（Ameriprise）的一则广告向退休的"生育高峰一代"顾客承诺，公司将"帮助你预想你在人生的下一个阶段真正想做什么"（见营销实例 3.1）。[12]

## 营销实例 3.1

### 阿莫普莱斯金融：市场依旧繁荣

美国历史上人口膨胀最快的时期是生育高峰时期，这一时期出生的人如今已经成为众多行业首选的目标市场。近年来，随着生育高峰一代逐渐达到他们人生中的最高收入期，并开始计划未来的退休生活，金融服务行业理所当然地将他们视为重要的目标群体。事实上，阿莫普莱斯金融公司是一家历史悠久的公司（其前身是运通财务咨询公司（American Express Financial Advisors)），更换了新品牌名称以求重新开始。它把宝押在了生育高峰一代上。它将自己定位于通过"理想>计划>寻找方法>理财规划"模式来帮助上了年纪的生育高峰一代实现他们退休前后的理想。

生育高峰一代构成了一个不断增长的巨大的金融服务市场。阿莫普莱斯金融公司估计4 100万户富裕的家庭所拥有的可投资资产超过 19 万亿美元，其中一半以上富裕家庭的成员是生育高峰一代，而且最初的生育高峰一代现在 60 多岁，他们即将或正在开始一段 20 多年的退休淘金期。到 2029 年，也就是最后一批生育高峰时期出生的人到 65 岁的时候，生育高峰一代的人口将拥有整个国家 40%的可支配收入，这一时期，他们需要大量的理财规划方面的帮助。

因此，当其他行业的市场营销人员将注意力集中于年轻人和千禧世代时，年迈的生育高峰一代却会为阿莫普莱斯和其他金融服务公司带来可观的收入。根据一位专家所述："如果你身处金融服务行业，就能深切领会，这个时代属于生育高峰一代。"

阿莫普莱斯金融公司知道生育高峰一代和先前几代在退休问题上是有所区别的。要很好地与他们交流，你需要理解什么能使他们的证券资产增值。生育高峰时期出生的消费者与想象中那种步履蹒跚、穿着不搭调的法兰绒、给小辈们倒柠檬水的老人截然不同。他们丝毫不认为自己老了，也不认为自己是退休，而是开始了一段新的生活历程——这更像是换了挡驶向一个新的方向。他们需要的不仅仅是如何管理金钱的建议，而是帮助他们规划生活以及实现下一个计划。阿莫普莱斯金融公司的 CEO 说道："这一切，始于深刻地理解我们顾客的理想，"而"理想永远不会退休"。

为了更好地了解"退休后的理想"包含什么，阿莫普莱斯金融公司联合有关生育高峰一代的研究专家开展了一项大规模的关于"新退休愿景"的研究。结果发现，退休由五个明显的阶段组成，比如幻想期（退休前的 6～15 年，人们开始预想自己理想中的退休生活）、解放期（退休后人们又重新和家人待在一起的时期，追求业余爱好、旅游，开始从事新的生意）。另外一个重要发现是，人们需要一个了解他们的理财咨询师，这与投资回报同等重要。

基于这些发现，阿莫普莱斯金融公司发起了“梦想策划书”指导活动，旨在帮助生育高峰时期出生的人们探索自己的退休梦想以及如何安排退休后的生活。这是“一本最好的关于退休的书——由你自己编写——它将引领你步入你所梦想的退休生活。”通过来自阿莫普莱斯金融公司超过1.18万位与顾客保持长期关系的个人咨询师，“梦想策划书”活动成为了“理想＞计划＞寻找方法＞理财规划”模式的第一步。迄今为止，公司已经发行了超过300万份广受欢迎的计划指导书。

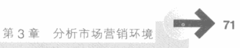
阿莫普莱斯金融公司还运用“新退休愿景”的研究结论，开展了一场主题为“梦想不退休”的广告运动。这次新运动避开了该行业的传统宣传——“你为退休准备好了吗”之类令人紧张的信息，而是把焦点集中在关于退休的令人鼓舞的积极方面。广告运动的第一个阶段选用了20世纪60年代的偶像丹尼斯·霍珀（Dennis Hopper），他的《逍遥骑士》（Easy Rider）是生育高峰时期叛逆文化的代表。霍珀71岁，他本人并不是生育高峰时期出生的，但是生育高峰一代习惯于将其视为兄长，希望像他那样真实地生活和按自己的方式行事。

在广告中，霍珀清晰地讲述退休意味着什么，身后的场景转换为生育高峰消费者正追求着野心勃勃的退休任务，比如造一艘船，或者设计一所环保新居等。其中一则广告在一大片黄色雏菊中拍摄，拍摄的地方正好是那些爱好花草的生育高峰一代居住的地方，霍珀面对镜头热情地说道：“有些人认为梦想就像脆弱的小花朵，错了！梦想是强大的，所谓的梦想应该是当我在64岁的时候，仍然要去创办一家新企业，拍摄属于我自己的电影。花朵的力量逝去了，而你的梦想就在现在。”

在另一则广告中，霍珀站在广阔的沙滩上阅读词典。“撤退、离开、消失，这是词典给退休下的定义，”他把词典扔到一旁激扬地说道，“是时候重新定义退休的概念了！你们这一代向往的肯定不会是有白兰地酒的夜晚，事实上，你们自己可以写一本关于打算如何享受退休生活的书。我还没看到你们的行动，你们明白我的意思吗？我说的是关于梦想——梦想永远不会退休。”所有这些广告都使用了一张20世纪60年代的红色椅子作为视觉图标，这张椅子象征生育高峰一代退休梦想的放飞，它是一张“不可摇动的椅子”。

这些针对生育高峰一代的宣传运动已经将正确的信息传递给理想的目标受众，尽管广告在普通观众中没有引起重视，但在生育高峰一代的消费者中取得了很好的反响，50%的目标群体或多或少地喜欢上了这些广告，79%的人认为广告对他们有效（这两个数据说明这些广告很有效）。或许更重要的是，归功于这次广告运动，两年前阿莫普莱斯金融公司的品牌知名度只有24%，而现在这个新品牌的知名度达到了56%，公司的销售额也翻了倍，利润在运动开展之后就开始增长。阿莫普莱斯金融公司的市场总监说道：“在开展这一广告运动的两年间，我们创立了一个得到广泛认可的强大品牌，同时改变了人们对金融服务企业以及理财规划的看法。”

一位行业分析师说：“在金融服务领域，阿莫普莱斯金融公司发现并抓住了很好的机遇，为生育高峰一代的退休提供服务。它原来就像一个沉睡的巨人。”但是，当它开始关注生育高峰一代的时候，巨人开始苏醒，并和200万客户进行面对面的沟通，“让千万梦想驶入正轨，逐个实现它们。”就像其广告中所承诺的，“你梦想着退休后做什么呢？也许你想重返学校，开始第二段职业生涯，参观西班牙石阶，从事新的游戏……或者你根本还不确定要做什么……阿莫普莱斯金融将帮助你找到在生命的下一阶段里你真正想要的生活……然后进行规划，帮助你实现梦想。”




资料来源：Quotes and other information from Laura Petrecca, "More Marketers Target Boomers' Eyes, Wallets," *USA Today*, February 26, 2007, p. 6B; "New Evolution of Ameriprise Financial Advertising Emphasizes That 'Dreams Don't Retire,'" September 7, 2006, accessed at www.ameriprise.com; Jack Willoughby, "Ameriprise Comes Alive," *Wall Street Journal*, August 27, 2006; Claudia H. Deutsch, "Not Getting Older, Just More Scrutinized," *New York Times*, October 11, 2006, accessed at www.nyt.com; Lisa Shidler, "Baby Boomers Are Tough Customers," *Investment News*, March 12, 2007, p. 28; "Online Strategy Plays a Primary Role in New Evolution of Ameriprise Financial Advertising," *Business Wire*, September 10, 2007; and annual reports and various pages at www.ameriprise.com, accessed December 2008.

**X一代**。在生育高峰之后是一个"生育率低潮"，造就了大约4 900万在1965—1976年出生的另一代人。作家道格拉斯·库普兰德（Douglas Coupland）称之为**"X一代"**（generation X），因为他们生活在生育高峰一代的阴影里，缺乏明显的特征。

除了用年龄来划分，人们还常常用他们的共同经历来定义"X一代"。较高的父母离婚率以及母亲外出工作的比例提高，使他们成为第一代拿着家门钥匙的孩子。由于在成长的过程中经历了经济萧条和公司裁员，他们形成了较为谨慎的经济观念。尽管他们追求成功，但并非物质主义者；他们看重经验，而非结果。对许多"X一代"的人来说，父母、家庭是第一位的，事业其次。[13] 从市场营销的观点看，"X一代"是更加多疑的群体。他们在考虑购买之前常常研究产品，对营销手段持谨慎态度。

他们一度被打上"MTV一代"的标签，被视为逃避现实、对工作叫苦连天的人，但他们现在已经成长起来，开始成为世界的主宰。"X一代"正取代生育高峰一代成为生活方式、文化和物质价值观的主导。他们具有每年1.4万亿美元的购买能力。正因为如此巨大的潜力，许多公司聚焦于"X一代"，将其作为重要的目标市场。例如，与瞄准生育高峰一代的美国金融不同，嘉信理财最近推出针对"X一代"的广告运动。[14]

> 大多数"X一代"悲伤地藏在为退休储蓄的压力下——他们为此而忧心忡忡。然而，几乎一半的"X一代"说自己为债务所迫或日子过得紧巴巴，以至于不能够考虑储蓄。认识到这些压力，嘉信理财开始提供适应这一代人的储蓄方式的解决之道。例如，它将账户最低额度降到1 000美元，并提供与抵押账户相联系的高回报的支票账户。"如果能够从开设支票账户起步，日后，他们就可以便利地投资，"一位嘉信理财的市场营销经理说道。
>
> 为了吸引"X一代"，嘉信理财的"与Chuck交谈"广告运动不是考虑"投资组合多元化"或"自由贸易"等遥远的话题，而是聚焦于日常问题，比如为家庭或支付学费而储蓄。通过与"X一代"用他们的语言交谈，嘉信理财为这些"储户"投资可看见的方案，该运动避免用金融服务广告主过去常用的商业和金融出版物，反过来集中于为人父母、家庭、健身和风格等领域的生活方式出版物。数字媒体也集中于生活方式平台。嘉信理财将广告投放在Baby Shower和Evite.com上的儿童聚会邀请函上，BankRate.com的按揭贷款计算器上，雅虎（Yahoo）和美国在线（AOL）针对"X一代"的娱乐和旅游区提供了有力的支持，以及赞助机场的Wi-Fi和MSN即时信息平台。全国电视广告为所有的共同努力。结果，活动举办的6个月里，嘉信理财年轻的新投资者比上年增加了118%。

**千禧一代**。生育高峰一代和"X一代"终将有一天会把控制权传给**"千禧一代"**（millennials，也被称为Y一代或后生育高峰一代）。出生于1977—2000年之间，这些生育高峰一代的孩子有8 300万之众，让"X一代"相形见绌，甚至超过了生育高

峰一代。这一群体包括几个年龄群：少年（8～12岁）、青少年（13～18岁）和青年（20岁左右）。年轻的“千禧一代”从一开始就显示了其旺盛的购买能力。他们中年纪较大的人现在已经从大学毕业，正处于事业的攀登期，收入和支出都显示了极大的扩张性。“千禧一代”有着多样性的分支。生育高峰一代80%是白人，而45%的“千禧一代”不是白人。[15]

所有“千禧一代”的一个共同点是，他们极端喜爱和经常使用电脑，对数字和互联网技术运用自如。“‘X一代’在电视机前面花费许多时间，”一位专家说，“‘千禧一代’始终在线。他们热衷于一切可想象的沟通手段——电视、广播、手机、互联网、电子游戏——还常常是同时使用。”[16]这里有一个典型的“千禧一代”例子。[17]

> A. J. 亨特（A. J. Hunter）不先打开他的手提电脑的话，似乎就无法开始新的一天。每个早晨，这位21岁的波尔州立大学低年级学生在他的苹果电脑Mac Powerbook下载日程安排，iPod和手机片刻不离。亨特是一个典型的技术高手。他可以通过手机连接社交网络网站Facebook。他可以在校园的任何地方，通过无线上网收发电子邮件和短信。他把音乐下载到手提电脑和iPod上，用大学提供的4GB闪存驱动器转换文件和歌曲，连接其数码组合。技术是其第二天性，他说：“我甚至想不出什么时候用、什么时候不用。它就是我生活的一部分。”不要以为亨特是一个技术怪人。他只是一个“数字土著”——这是一个用于描述“千禧一代”的词语，指在一个充满计算机、手机、网络电视和网上社交网络的世界中成长的第一代。

每一个“千禧一代”的细分市场都构成了一个巨大而有吸引力的市场。但是，有效地到达这些信息饱和的细分市场需要采用创造性的市场营销方式。例如，宝洁公司的汰渍通常因瞄准包揽家庭洗涤任务的女性而闻名，现在也把视线投向巨大的、崛起的“千禧一代”大众——大学生。[18]

> 汰渍正实验其新产品线，叫做Swash。汰渍不仅告诉大学生，反复穿自己没有来得及洗的衣服没什么大不了，而且鼓励他们这样做。Swash为学生提供防皱喷剂、去污笔、去味喷剂、干衣板和撕纸式粘刷，没有实际洗涤的麻烦或费用，却可以使他们的衣物看上去和闻起来像洗过一样。Swash产品实际上并不是创新产品——它们只是巧妙地重新定位旧产品，以适应全方位偷懒的人——不愿意自己洗衣，不完成家庭作业和不整理房间、应付了事的大学生生活方式。Swash告诉他们，每天早上把他们的衣服从地板上捡起来就穿是可以的，甚至是环境英雄。在SwashItOut.com的一个版块，标记着“反复穿运动”，鼓吹重新使用没有洗过的衣服是“举手之劳，节约用水”。该网站说，“Swash将汰渍的体验和信任带入一种革命性的方式来关爱衣服，帮助你在两次洗衣之间自信地反复穿衣服，并保护水资源。”

**针对“代”的营销。**市场营销者需要为每一代消费者创造不同的产品和市场营销方案吗？一些专家警告说，市场营销人员专门为有效地吸引某一代人而制造产品或信息时，需要格外小心。还有一些人告诫道，每一代人都跨越几十年，处于不同的社会经济水平。例如，市场营销者常常将生育高峰一代分成三个更小的群体——最早的一群、核心群和末尾一群——每一群都有他们自己的信念和行为特征。类似地，他们将“千禧一代”划分为少年、青少年和青年。

因此，市场营销者需要在每一“代”群体中形成更加精确的年龄细分。值得重视的是，通过出生日期界定人群可能不如根据生活方式、生命阶段或在所购买的产品中

追求的共同价值划分市场更有效。我们将在第7章中讨论其他细分市场的办法。

### 变化中的美国家庭

传统家庭由丈夫、妻子和孩子（有时候包括祖父母）构成。然而，美国传统的理想家庭——两个孩子、两辆车、住在郊外——已经渐渐地失去了吸引力。

在今天的美国，有孩子的已婚夫妇只占到全国1.14亿个家庭的23%；没有孩子的已婚夫妇占29%；单亲家庭占16%；独居、异性（或同性）同居的成年人占32%。[19]

更多的人离婚或分居，不结婚，晚婚或婚后不要子女。市场营销者必须更多地考虑非传统家庭的特殊需要，因为它们现在比传统家庭增长更快。每一个群体有自己独特的需要和购买习惯。

职业女性的数量增长也很快，从20世纪50年代晚期不到美国就业人口的40%，到今天的59%。在所有已婚家庭中，双职工家庭占57%。同时，丈夫在家里看孩子、做家务，而妻子出门上班也早已不是新鲜事。根据人口统计，"家庭主夫"的数量自1994年以来增加了18%——目前有15.9万爸爸待在家里。[20]

职业女性的大量涌现促进了儿童看护服务的发展，增加了女性职业装、财务服务和方便食品与饮食服务的消费。美国领先的互联网杂货店Peapod就是一例，运用Peapod网站，无须艰苦跋涉到店铺、与拥挤的交通做斗争和排长队等候，繁忙的父母们就可以在网上购买所需的各种商品。Peapod网站提供1万种日用品供顾客网上选择，并送货上门。我们"将食品世界带到你的家门口，"Peapod说，这是"今天忙碌生活方式的解决之道"。Peapod 2008年完成了1 000万笔订单。更重要的是，它为繁忙顾客节约了约1 000万小时去杂货店购物的在途时间。[21]

### 人口的地理迁移

这是一个大量人口在国内和国际迁移的时代。例如，美国人是一个流动的民族，每年大约14%的美国人口进行迁移。在过去的20年间，美国人口分别向阳光地带的各州移动。西部和南部的人口增加，而中西部和东北部各州的人口下降。[22]这样的人口迁移引起了市场营销人员的注意，因为不同区域的人们购买行为很不一样。例如，研究表明，与美国其他地方的人相比，西雅图人购买更多的牙刷，盐湖城人吃更多的棒棒糖，而迈阿密人喝更多的果汁。

而且，一个多世纪以来，美国人不断地从乡村迁移到大都市地区。而从20世纪50年代开始，大量人口离开城市，来到郊外。今天，向郊外的迁移仍然在继续。越来越多的美国人迁移到"小城镇"，这些小城镇位于拥挤的大都市之外，诸如蒙大拿州的波兹曼、密西西比州的纳齐兹和康涅狄格州的特灵顿。由于可以提供大都市区域具有的许多优势——工作机会、餐馆、娱乐、社区组织，却没有大都市的弊端——人口拥挤、交通堵塞、高犯罪率和高财产税，这些小城镇从城市和郊区吸引了大量移民。[23]

人口的地理迁移也带来了工作地点的改变。例如，向小城镇和乡村的迁移创造了大量的"电子通勤"工作者——他们在家里或别处的办公室工作，通过电话、传真、电脑和网络处理业务。这一趋势创造了一个繁荣的SOHO（小型办公室和家庭办公室）市场。现在，10%的美国人利用通信技术带来的便利性，借助个人电脑、移动电话、传真机、PDA设备以及便捷的网络连接在家工作。最近的一项研究估计，约200万家美国企业支持某种形式的电子通勤计划。[24]

许多市场营销人员正在积极占领这一有利可图的电子通勤市场。例如，WebEx，思科公司（Cisco）的网络会议分部，帮助电子通勤人员克服挥之不去的孤独感。借助WebEx，无论工作地点在何处，人们都可以在网上会面和协调。“一个浏览器和一部电话，这就是召开高效的网上会议时你所需要的全部装备，”该公司说道。借助WebEx，在任何地方工作的人都可以与其他个人或小组互动，进行演示、交换文件、分享桌面、完成录像和全景视频。WebEx的MeetMeNow服务可以从桌面，微软的Outlook，Office，以及诸如雅虎信息和MSN信息等即时信息启动，MeetMeNow自动发现和汇聚雅虎的Webcams，让会议主持人在参与者的视频间切换，从而形成一个虚拟的圆桌。目前，每天有超过220万人参与WebEx的会议。[25]

### 受教育程度更高、更白领、更专业的人口

美国人的受教育程度越来越高。例如，2004年，25岁以上的美国人中有86%完成了高中教育，29%完成了大学教育，而1980年这两个数字分别只有69%和17%。而且，现在近2/3的高中毕业生在毕业一年内申请进入大学学习。[26]受教育人数的增长促进了对优质产品、书籍、杂志、旅游、个人电脑和互联网服务等需求的上升。

劳动力中白领的比例也在增加。1983—1999年之间，就业者中管理者和专业人士的比重从23%增加到30%以上。专业人士的就业增长最为强劲，而制造工人的就业增长最弱。据测算，2006—2016年间，专业人士的数量预期会增加到23%，而制造工人的数量会减少10%以上。[27]

### 不断增长的人口密度

各个国家的民族和种族结构很不一样。日本是一个极端，几乎所有人都是日本人。美国则是另一个极端，有来自几乎所有国家的人口。美国常常被称为“大熔炉”——来自许多国家的多样性人群和文化融合成一个整体。但另一个方面，美国又好比一个“色拉碗”，各种群体混合在一起，却又保持和看重伦理和文化的重要差异，而维持着多样性。

随着国际化经营范围的不断扩大，市场营销者现在无论在国内还是在国外，面对的都是越来越多样性的市场。美国人口大约有66%是白人，西班牙裔人口占15%，非裔美国人占13%略多，亚裔人口约占5%，还有1%包括美国印第安人、爱斯基摩人和阿留申人。而且，超过3 400万居住、生活在美国的人口出生在其他国家，占总人口的12%。全国的各种族人口在未来的十年预计会出现较大增长。到2050年，白人将占总人口的47%，西班牙裔将增长到近1/3，非裔美国人会稳定地保持13%左右，而亚裔人会翻番达到9%。[28]

大多数大型公司，从宝洁、西尔斯（Sears）、沃尔玛、Allstate和美国银行到李维斯（Levi Strauss）和通用磨坊（General Mill），现在都专门针对一个或几个人群设计产品、广告和促销。例如，劲量公司（Energizer）最近推出一场有奖活动，向西班牙语消费者介绍其劲量邦妮兔（Energizer Bunny）。对许多美国人而言，该品牌粉红色的兔子是一种广告标志，意味着可长久使用的电池。难点是让那些不在美国长大的西班牙裔移民认识劲量邦妮兔。[29]

> 劲量公司与曾经荣获多次格莱美奖提名的拉丁音乐人埃尔维斯·克雷斯波（Elvis Crespo）及乐队卡米拉（Camila）合作，开展了一场盛大的拉丁音乐运动“Musica Que Siguey Sigue”（意思是“永不停止的音乐”）。这些音乐家创作和录




制了他们职业生涯中最长的歌曲。劲量公司随后将该歌曲的节奏用于在拉丁·格莱美（Latin Grammy）庆典活动期间播放的电视广告。在该广告中，克雷斯波在一张巨大的活页乐谱前面歌唱，卡米拉乐队的首席歌手挑战嗓音唱出非凡的长音。这则在 Univision 和 Telemundo 西班牙语网络电视上播放的广告，目的在于吸引人们登录劲量公司的西班牙语新网站 www. SigueYSigue. com。该网站提供卡米拉乐队为劲量公司所写的长达 5 分钟 19 秒的歌曲——名叫"永恒的爱"（AmorEEterno）、手机铃声和已经在 YouTube 上非常热门的幕后花絮的免费下载。该网站还允许访问者上传他们自己演唱最长歌曲的原始录像。该网站现在每周吸引数万名访客。

多样性不仅仅是种族问题。例如，许多著名的公司最近开始把目标放在同性恋顾客上。根据一家专门为 LGBT（同性恋、双性恋和变性者）社群提供服务、居于领先地位的全球媒体和娱乐公司 PlanetOut 的统计，美国的同性恋细分市场拥有6 100亿美元的购买力。PlanetOut 的观众中家庭收入超过 25 万美元的比例是一般人口的 2 倍。西蒙斯调研公司（Simmons）一项针对全国同性恋报业公会旗下的 12 份出版物的读者的调查发现，与一般的美国人相比，被调查者是专业人员的比例为 12 倍，拥有度假别墅的比例近乎 2 倍，拥有笔记本电脑的比例是 8 倍，拥有个人股票的比例是 2 倍。超过 2/3 的人大学毕业，21%获得过硕士学位。[30]

伴随着诸如卡森·克里斯利（Carson Kressley）的《怎样让你的裸体看起来美丽》（How to Look Good Naked）、《格雷厄姆·诺顿秀》（The Graham Norton Show）和《艾伦·德杰尼勒斯秀》（The Ellen DeGeneres Show）等热播的电视节目以及奥斯卡获奖影片《断背山》（Bockback Mountain）和《卡波特》（Capote），LGBT 社群越来越多地出现在公众的视野中。一些媒体为公司提供了到达这一市场的途径。例如，PlanetOut 公司经营着几份成功的杂志（*Out*，*Advocate*，*Out Traveler*）和网站（Gay. com 和 PlanetOut. com）。2005 年，媒体巨头 Viacom 的 MTV 网络电视导入了 LOGO，一个针对同性恋及其朋友和家庭的网络电视网。现在有2 700万户美国家庭可以收看 LOGO。超过 60 家主流的市场营销者在 LOGO 上播放广告，包括阿莫普莱斯金融公司、百威英博酿酒公司、大陆航空公司（Continental Airlines）、戴尔（Dell）、李维斯、eBay、强生、西尔斯、索尼和斯巴鲁（Subaru）等。

各种行业的公司针对 LGBT 社群采用特殊的市场营销方法。例如，IBM 组建了一支全职的销售团队，致力于维系 LGBT 决定制定者与公司之间的接洽。IBM 还在 *Advocate*，*Out* 和其他 30 种以同性恋为主题的出版物上，刊登针对同性恋小企业主的广告。美国航空公司（American Airline）有一支勤勉的 LGBT 销售团队，他们赞助同性恋社群的活动，开办专门面向同性恋人群的网站（www. aa. com/rainbow），提供旅游优惠、电子时事通讯、博客和同性恋事件日历等特色服务。该航空公司聚焦于同性恋消费者的行为，10 多年来已经从 LGBT 社群获得了每年两位数的收益增长。李维斯的一则广告为同性恋和其他非普通观众推出了具有不同结局的版本。[31]

该牛仔制造商的电视广告展现了一位有魅力的年轻男性在他的二楼公寓里褪下自己的牛仔裤。撑起其短裤的冲动莫名其妙地导致其公寓楼下的街道也隆起了，裂缝通过他的地板带来一位在电话亭中的、同样有魅力的女性。最后，他赢得了这个女孩的青睐。但是如果观看同性恋有线电视网 LOGO 上的广告，你会发现一位迷人的金发碧眼的先生在问候一个身着魔幻牛仔裤的男主角，然后，他们俩用同性伙伴的方式一起离开。

在美国，另一个吸引人的多样性细分市场是超过 5 400 万的残疾人——比非裔美国人或西班牙裔美国人市场更大——拥有每年近 2 000 亿美元的消费能力。许多残疾人是积极的消费者。例如，最近的一项研究发现，超过 2/3 有残疾的成年人在过去两年中至少一次因商务或娱乐外出旅行。31%至少订过一次机票，一半以上住过旅馆，20%租用过汽车。超过 75%的残疾人每周至少外出就餐一次。[32]

公司应该如何努力影响残疾消费者呢？现在，许多市场营销者意识到残疾人的世界与非残疾人是相同的。一位市场营销者说道："那种'我们和他们'的范式已经过时。"诸如麦当劳、Verizon Wireless、西尔斯和丰田已经在其主流广告中采用了残疾人形象。塔吉特公司的销售目录中出现了残疾人模特。

其他公司则运用专业的媒体影响这一有巨大吸引力的市场。新网站 Disaboom. com 通过社交网络接触残疾人。该网站综合了从药品信息到职业建议、约会资源再到旅游小提示的所有相关信息。一些大规模的市场营销者，包括强生、Netflix、安飞士（Avis)、通用汽车和福特已经与 Disaboom. com 签约，成为合作伙伴。福特运用该网站突出其 Mobility Motoring Program。除了其他一些优惠活动，该计划为新车购买者提供 1 000 美元的津贴，以弥补安装诸如轮椅或升降板、加长的踏板以及滑轮锁等额外改装的成本。福特一位汽车经理说道，在 Disaboom. com 上的市场营销"对我们来说是新概念，到目前为止我们对业绩感到满意"。[33]

随着美国人口越来越多样化，成功的市场营销者将继续使他们的市场营销方案多样化，以期充分地利用这些快速增长的细分市场带来的机会。

## □ 经济环境

对市场而言，购买力与人口同样重要。**经济环境**（economic environment）由影响消费者购买能力和支出模式的各种因素构成。市场营销者必须密切关注世界市场和各国市场的主要经济趋势和消费者支出模式的变化。

各个国家在收入水平和收入分配上存在很大的差异。一个极端是工业化国家，对许多种类的产品而言意味着富裕的市场。另一个极端是自给自足的经济，人们主要消费自己的农业和工业产品，只能提供很少的市场机会。介于两者之间的是发展中经济——只要产品适销，市场机会就会很大。

想想拥有 11 亿人口的印度。过去，只有印度的精英阶层买得起汽车。实际上，每 7 个印度人中只有一个人拥有汽车。但是，印度的经济最近发生了重大变化，导致中产阶级迅速增长和收入快速提高。现在，为满足新的需求，欧洲、北美和亚洲的汽车制造商纷纷在印度推出廉价的小型汽车。但是，它们将不得不应对印度塔塔汽车（Tata）强有力的竞争，后者已经推出了这一市场中前所未有的廉价汽车。塔塔 Nano，号称"人民的汽车"，只有 10 万卢比（大约 2 500 美元)。它可以乘坐 4 个人，每加仑油耗可以行驶 50 英里，最高时速是每小时 60 英里。该车被设计成为"印度的 T 型车"——一款将发展中国家置于轮子上的车。塔塔希望该产品上市初期，每年售出 100 万辆。[34]

以下是美国主要的经济趋势。

### 收入变化

近年来，由于受到收入增加、股市繁荣、住房增值和其他经济财富增加的推动，美国消费者陷入了一种消费狂热之中。他们肆意消费，丝毫不顾及巨额债务。但是，




那些日子随心所欲的花钱和高预期遭到近来经济低迷的冲击。而今，消费者财务负担日益加剧，他们不得不偿还早期肆意消费所积累的债务，应付不断增加的抵押贷款和日常支出，还要提前为孩子的大学学费和自己退休储蓄。

这些财务压力迫使消费者在消费时越来越谨慎。价值市场营销已经成为市场营销者的座右铭。不是以优质高价，也不是低质或低价，市场营销者正想方设法为今天更有经济头脑的消费者提供更高的价值——公平价格与优质产品和服务的恰当组合。

经济环境的改变即使对最成功的公司，也会产生重大影响。例如，最近的经济下滑对苹果公司的销售增长和股票业绩造成严重影响。高级的数码设备，例如 iPhone 和 iPod，占苹果销售额的 40%以上。在糟糕的经济状况下，这些产品往往受到的冲击最大。当苹果发布低于预期的销售预测时，其股票价格随之受到重创。"苹果出售高溢价产品，而所有的迹象表明我们的经济正处于不利境况，"一位分析师说道。"即使苹果的产品也在劫难逃。"苹果的 CEO 史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）说道，"影响股票的很多因素我们自己无法控制。"[35]

市场营销者在关注收入水平的同时，还应该关注收入的分配情况。在过去数十年间，富人变得更富，中产阶级萎缩，穷人变得更穷。美国 1%的人口占有国家调整后的总收入的 21.2%，最富裕的 10%的人占有所有收入的 46.4%。相反，底层 50%的人口只占有总收入的 12.8%。[36]

收入的这种分配状况创造出一个分层级的市场。许多公司，例如诺德斯特龙和内曼·马库斯（Neiman-Marcus）百货公司，正瞄准富人。而其他公司，例如 Dollar General 和 Family Dollar 商店，则面向收入较低的消费者。实际上，这些廉价商店现在是全国增长最快的零售商。还有一些公司对从富人到中低收入者的各种市场，有针对性地展开营销努力。例如，许多原先向富人以天价出售设计产品的顶级时尚设计师，现在也以可以接受的价格向大众出售产品。[37]

> 一位顶级的时装设计师艾萨克·麦兹拉西，率先通过在塔吉特提供服装和配饰系列产品实行"大众时尚"趋势。现在，诸如妮可·米勒（Nicole Miller）和斯特拉·麦卡特尼（Stella McCartney）等其他设计师也分别在 JC 彭尼（JC Penney）和 H&M 出售较便宜的产品系列。王薇薇（Vera Wang），因其在小型精品店和诸如波道夫·古德曼（Bergdorf Goodman）等顶级零售商中标价 1 万美元的婚纱而闻名，现在在科尔士（Kohl's）供应一组称为"简单薇薇——王薇薇"的系列产品。在某个秋季系列中，与在顶级百货商店售价高达 890 美元的衬衫几乎一模一样王薇薇金色锦缎衬衫，在科尔士只售 68 美元。

### 变化中的消费者支出模式

食品、住房和交通常常占用了大部分家庭收入。但是，不同收入水平的消费者具有不同的支出结构。一个多世纪以前，厄恩斯特·恩格尔（Ernst Engel）就已经注意到了其中的一些差异，他研究了随着收入的增加人们如何改变他们的支出结构。他发现，随着家庭收入的提高，食品支出的比重会降低，维持居住的支出比例基本保持不变（不包括燃气、电等公共事业和公众服务，这些是下降的），在其他方面的支出及储蓄的比例会增加。**恩格尔定律**（Engel's laws）后来被许多研究验证。

诸如收入、生活成本、利率和借贷模式等主要经济变量的变化对市场会产生重大影响。公司通过经济预测来关注这些变量。经济衰退不一定会消灭企业，经济繁荣也不一定就使企业发达。只有充分警惕的公司，才能够利用经济环境的变化谋求发展。

## □ 自然环境

**自然环境**（natural environment）指市场营销者需要投入的或受到市场营销活动影响的自然资源。过去30年间，人们越来越关注环境保护问题。在全球的许多城市，空气污染和水污染已经达到非常危险的程度。全世界日益担忧地球变暖，许多环境保护主义者担心，人类很快就会被自己制造的垃圾掩埋。

市场营销人员应该意识到自然环境中的主要趋势。首先是原材料的短缺。空气和水看上去是取之不尽、用之不竭的，但是有些人从长远看到了危险。空气污染问题使世界上许多大城市的人们呼吸困难，而缺水已经成为美国和世界一些地区的大问题。到2030年，全世界超过1/3的人将没有足够的饮用水。[38]诸如森林和粮食等可更新的资源也不得不谨慎地使用。不可再生的资源，诸如石油、煤和各种矿藏，则构成了严重的问题。对需要利用这些稀缺资源来制造产品的企业而言，原材料即使可以获得，也面临成本的大幅增加。

第二种环境趋势是不断增加的污染。化学和核废料的处理，海洋的危险的汞含量，土壤和食物中的化学残留物的数量，随意丢弃的不可降解的瓶子、塑料和其他包装材料，这一切都表明，工业几乎毁掉了自然环境的质量。

第三种趋势是政府加强了对自然资源管理的干预。各国政府对环境保护的关心和努力程度不同。一些国家的政府，如德国政府，正在努力追求环境质量。其他一些国家，尤其是许多贫穷的国家，对污染听之任之，主要原因是它们缺少必要的资金或政治意愿。即使是较富裕的国家，也往往缺少足够的资金和一致意见来支持世界范围的环境保护活动。但愿全世界的企业会承担更多的社会责任，可以找到比较经济的方法来控制和减少污染。

在美国，为建立和监督污染标准并进行污染研究，于1970年创立了环境保护署（EPA）。将来，在美国经营的公司会受到来自政府和环境团体的更多制约。市场营销人员不应该消极地对待这些管制，而应该协助寻求应对世界面临的原材料和能源问题的解决之道。

对于自然环境的关注在全球掀起了一场轰轰烈烈的绿色运动。今天，一些开明的公司所做的远远超过了政府的规定。它们制定战略并积极行动，支持**环境的可持续发展**（environmental sustainability）——致力于创建一种地球可以无限发展和支撑的世界经济。它们用更加环保的产品响应消费者需求。

例如，通用电气为了更加美好的世界，用其“绿色创想计划”（ecomagination）创造产品——更加环保的飞机发动机、环保的机车、清洁能源技术。组合到一起，例如，世界上所有通用电气能源的风力涡轮机，可以满足美国240万户家庭的用电需求。2005年，通用电气推出Evalution系列机车柴油发动机，与上年生产的机车相比，燃料消耗减少了5%，排放量降低40%。还有更酷的：通用电气的混合动力机车，就像普锐斯，从刹车获得能源使能耗里程又提高了10%。[39]

其他公司正在开发可循环利用的或可降解的包装，再利用原材料和零部件，更好地控制污染，并且在运作中更加高效地利用能源。例如，惠普公司正推进一项强制循环利用旧电视、计算机和其他电器的立法。[40]

> 惠普收集旧电脑。几十年来，该计算机制造商在循环系统上持续投资，远远领先于竞争对手。2008年，惠普在全球发现了25 000万磅可再利用的电子元

件——比 800 巨型喷气飞机还要重。惠普还将 6 500 万磅的硬件重新利用、装配起来，用于销售或捐赠。其目的在于，到 2010 年，将个人电脑的能耗减少 25%。其他电子产品制造商都还没有这样大规模的再循环、再利用和再销售项目。惠普的努力已经受到环境保护主义者的青睐，但其行动并非完全利他主义的。"我们看到管制就要来了，"惠普专门负责公司、社会和环境责任的副总裁说道，"许多公司尚未这样做……如果我们做这件正确的事，必然会建立我们的优势。"

于是，今天的企业正努力做得更好。越来越多的企业认识到，良好的生态环境和健康发展的经济之间存在联系，对环境负责的行为也可以使企业发展。

## 技术环境

**技术环境**（technology environment）现在也许是形成我们命运的最有戏剧性的力量。技术既创造了诸如抗生素、器官移植、微电子、笔记本电脑和互联网之类的奇迹，创造了诸如原子弹、化学武器和机关枪之类的令人恐惧的东西，还创造了像汽车、电视和信用卡这样利弊参半的东西。

我们对技术的态度取决于我们是对它带来的奇迹还是错误印象更深。例如，假如在你购买的每个产品中装上一个微型发送器，用来跟踪产品从生产到使用和废弃的过程，你会怎么想？一方面，这会给买者和卖者提供许多好处；另一方面，这听起来多少有点吓人。不管怎样，这种事情已经发生了。[41]

让我们来展望一下这样的世界。每件产品中都安装有一个微型信息存储发送装置。当你在超市的过道中间徘徊，货架感应器会及时感知你的选择，随即在你的购物小推车的屏幕上方显示广告，提供相关产品的优惠信息。当你装满购物车，扫描器侦测出你可能是在为晚餐聚会采购，屏幕提醒为你计划的晚餐搭配葡萄酒。当你离开商店，出口感应器扫描汇总出你购买的商品的总额并自动从你的信用卡中扣款。在家里，信息读取器会跟踪你的储藏柜的状况，并在存货变少时，自动更新采购清单。为了计划周日的晚餐，你将一只奶油火鸡放进智能烤箱，一个内置的芯片推荐了烹饪方法，并烹饪出美味。

看上去遥不可及？不是的。实际上，这一切很快就会变成现实，这归功于微型无线电射频识别（RFID）发送器——或者"智能芯片"，它可以嵌入任何你所购买的产品之中。除了给消费者带来利益，RFID 芯片还给生产者和零售商提供了一种奇妙的新方式电子化地追踪自己的产品——在世界的任何地方、任何时间自动化地——从生产到仓库到零售货架再到回收中心。许多大型企业为 RFID 的普及推波助澜。例如，沃尔玛要求其所有供货商将产品运输到山姆俱乐部的配送中心时，在产品的运输托盘上安装 RFID 标签。如果不这样做，就按每个运输托盘 2 美元的价格替供货商装好。山姆俱乐部计划在 2010 年，将 RFID 标签运用到每一个托盘、箱子和商品上。一项研究表明，通过使用 RFID，沃尔玛可以将其存货精确率提高 13%，每年节约上亿美元。

技术环境变化很快。想想看，今天已经很普通的产品在 100 年前甚至 30 年前都还根本不存在。亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）对汽车、飞机、收音机或电灯一无所知；伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）对电视机、易拉罐、自动洗碗机、空调、抗生素或计算机闻所未闻；富兰克林·罗斯福（Franklin Delano Roosevelt）不知道静电复印机、合成洗涤剂、录音带、避孕药和人造地球卫星；约翰·F·肯尼

迪(John F. Kennedy)不了解个人电脑、手机、互联网或者谷歌。

新技术创造了新的市场和机会。但是，新技术终将替代老技术。晶体管伤害了真空管产业，静电复印机伤害了铅印业，CD伤害了录音磁带，数码相片伤害了胶卷业。如果旧产业忽略甚至抵制新技术，它们自身就会衰弱。于是，市场营销者应该密切关注技术环境。不能紧跟技术进步步伐的公司很快会发觉自己的产品过时了，并错失了新产品和市场机会。

美国研究和开发费用的投入全世界领先。2008年，美国研发费用总计约达3 670亿美元。联邦政府是研发最大的投入者，达到1 020亿美元。[42]今天科学家对多种有发展潜力的新产品和服务展开研究，范围从太阳能应用、电力汽车、计算机和娱乐视频的播放，以及可以穿戴或折叠放入口袋的功能强大的计算机，到直接用空气生产可饮用的水的便携浓缩器。

今天的研究通常由研究团队而非单打独斗的天才发明家，例如托马斯·爱迪生、塞缪尔·莫尔斯(Samuel Morse)或亚历山大·格雷厄姆·贝尔(Alexander Graham Bell)来完成。许多公司在研发团队中增加市场营销人员，试图获得更强的市场营销导向。科学家也思考奇妙的东西，如飞行汽车、三维电视机和太空克隆。每一项研发工作面临的挑战不仅仅来自技术，更来自商业——制造顾客买得起的实用产品。

随着产品和技术变得越来越复杂，公众需要知道它们是否安全。于是，政府机构调查和禁止具有潜在危险的产品。在美国，食品与药品管理局(FDA)确立了测试新药的复杂规定。消费者产品安全委员会为消费者产品制定了安全标准，并对达不到要求的公司进行处罚。这些管制措施造成研发成本大大提高，新产品从概念到最终进入市场之间的时间大大延长。市场营销者在应用新技术和开发新产品时，应该了解这些规定。

## □ 政治和社会环境

市场营销决策受到政治环境变化的显著影响。**政治环境**(political environment)由在特定社会中影响或制约各种组织和个人的法律、政府机构及压力团体构成。

### 规制企业的法律

即使是自由市场经济最激进的倡导者，也赞同经济系统只有在一定的规制下才能最好地运行。精心设计的规制可以激励竞争，确保产品和服务市场的公平。因此，政府制定公共政策指导商业活动——为全社会的利益制定限制企业的一系列法律和规定。几乎每一项市场营销活动都受到一系列法律和规定的管辖。

**增加立法**。多年来，世界各地影响企业的立法越来越多。美国有许多法律，覆盖了诸如竞争、公平贸易、环境保护、产品安全、真实广告、消费者隐私、包装和标签、定价以及其他重要的领域的各种问题(见表3—1)。欧洲委员会正积极致力于构建新的法律框架，覆盖欧盟各国的竞争性行为、产品标准、产品可靠性和商业交易活动等方面。

**表3—1** 美国影响市场营销的主要法律

| 立法 | 目的 |
|---|---|
| 《谢尔曼反托拉斯法》(Sherman Antitrust Act 1890) | 禁止限制各州之间交易和竞争的垄断和行为(价格共谋、掠夺性定价)。 |

续前表

| 立法 | 目的 |
|---|---|
| 《联邦食品和药品法》（Federal Food and Drug Act 1906） | 禁止生产和销售掺假的或贴有虚假标签的食品或药品。食品与药品管理局因此而产生。 |
| 《克莱顿法案》（Clayton Act 1914） | 《谢尔曼法》的补充，禁止一些特定的交易行为，如价格歧视、附加条件的合同、独占协议等。 |
| 《联邦贸易委员会法》（Federal Trade Commission Act 1914） | 建立委员会以监控和纠正不正当交易行为。 |
| 《鲁宾逊-帕特曼法案》（Robinson-Patman Act 1936） | 《克莱顿法案》的补充，认为价格歧视是非法的。赋予联邦贸易委员会（FTC）如下权力：制定数量折扣的限制；禁止某些佣金折扣；禁止促销折扣，除非向所有各方以按比例同等的条件提供。 |
| 《维勒-李法案》（Wheeler-Lea Act 1938） | 禁止不公平和欺诈性行为，即使它们没有损害竞争；将食品与药品的广告置于 FTC 的监管之下。 |
| 《兰哈姆商标法》（Lanham Trademark Act 1946） | 保护和管理独有的名牌名称和商标。 |
| 《国家交通和安全法》（National Traffic and Safety Action 1958） | 制定汽车和轮胎强制性安全标准的规定。 |
| 《公平包装和标签法》（Fair Packaging and Labeling Act 1966 ） | 对消费品包装和标签加以限制，要求生产商说明包装物的名称、原材料和数量。 |
| 《儿童保护法》（Child Protection Act 1966） | 禁止销售危险的儿童玩具和物品，制定少儿不宜包装的标准。 |
| 《联邦香烟标签和广告法》（Federal Cigarette Labeling and Advertising Act 1967） | 要求香烟的包装上必须含有以下警句："警告：国家卫生局认为吸烟危害健康。" |
| 《国家环境政策法》（National Environmental Policy Act 1969） | 制定关于环境的国家政策，1970 年成立后即保护署。 |
| 《消费者产品安全法》（Consumer Product Safety Act 1972） | 建立消费品安全委员会，授权它制定消费品的安全标准，并对不达标者进行惩罚。 |
| 《马格努森-莫斯担保法案》（Magnuson-Moss Warranty Act 1975） | 授权 FTC 制定关于消费者担保的规则，保证消费者要求赔偿的权利，如提出集体诉讼。 |
| 《儿童电视法》（Children's Television Act 1990） | 限制儿童节目中的商业广告。 |
| 《营养标签和教育法》（Nutrition Labeling and Education Act 1990） | 要求食品标签注明有关营养的详细信息。 |
| 《消费者电话保护法案》（Telephone Consumer Protection Act 1991） | 制定法规保护消费者不受电话骚扰，限制营销人员应用自动拨号系统。 |
| 《美国残疾人法案》（Americans with Disabilities Act 1991） | 在公共场所、交通和电信领域歧视残疾人非法。 |
| 《儿童网上隐私保护法》（Children's Online Privacy Protection Act 2000） | 禁止网站或网上服务经营者在没有征得父母同意的情况下从儿童那里收集个人信息，并允许父母复核从其子女那里收集的信息。 |
| 《请勿来电执行法》（Do-Not-Call Implementation Act 2003） | 授权 FTC 从卖者和电视营销者收费用于国家"请勿来电注册"（Do-Not-Call Registry）的执行和强化。 |

要理解公共政策对于特定市场营销活动的含义并不是一件简单的事情。例如，在

美国，国家、州和地方层次都有许多法律，而且这些法律常常相互重叠。在达拉斯出售阿司匹林就要受到《联邦标签法》和《得克萨斯州广告法》的管制。而且，法规在不断地变化——去年允许的现在可能被禁止，以前被禁止的现在可能得到允许了。市场营销者必须努力跟上各种法规及其解释的变化。

有多种原因使得商业立法很有必要。首先是保护公司的利益。虽然企业经理们都赞同竞争，但是当竞争威胁到自己的利益时，他们有时会破坏公平竞争。所以有必要通过法律来界定和阻止不公平的竞争。在美国，这类法律由联邦贸易委员会和司法部反垄断局来执行。

政府立法的第二个目的是保护消费者免受不公平的商业活动的损害。如果不加管制，一些公司可能制造伪劣产品，发布虚假广告，通过包装和价格来蒙骗消费者。在美国，不公平的商业活动已经被明确界定，并由各种机构实施。

政府立法的第三个目的是保护社会的利益免受无序商业活动的损害。以盈利为目的的企业行为并不总是能够提高生活质量。政府制定法规，以确保企业对其生产或产品产生的社会成本负责。

**政府执法机构的变化。**国际市场营销人员会遇到十几种甚至数百种为执行贸易政策和规定而设立的形形色色的机构。在美国，国会已经建立了一些联邦监管部门，如联邦贸易委员会、联邦食品与药品管理局、联邦通信委员会、联邦能源管理委员会、联邦航空管理局、消费者产品安全委员会以及环境保护署等。这些政府机构在执法时有一定的自主权，因此它们对公司的市场营销活动会产生重要影响。

新的法律及其执法部门持续增加。企业经理在计划产品和市场营销方案时，必须关注这些发展。市场营销者需要了解地方、州、国家和国际各个层次的保护竞争、消费者和社会的重要法规。

### 对伦理和社会责任活动的日益重视

书面的法规不可能涵盖市场营销活动中的所有问题，而且现有的法规常常难以执行。但是，除了正式的法律和规章，企业还受到社会准则和职业道德的制约。

**具有社会责任的行为。**明智的公司鼓励其管理者不仅要遵守法律和法规，还要"做正确的事情"。这些具有社会责任的企业积极寻求有效途径保护顾客和环境的长远利益。

近来出现的企业丑闻和不断提高的对环境的关注，强化了人们对道德和社会责任问题的兴趣。几乎市场营销活动的所有方面都涉及这类问题。遗憾的是，因为这些问题通常涉及利益冲突，在特定的情况下，即使是初衷良好的人也可能对正确的行为提出异议。因此，许多行业协会和专业贸易协会提出了道德准则。为应对复杂的社会责任问题，越来越多的公司开始制定政策、指南或采取其他措施。

互联网市场营销的蓬勃发展带来一系列新的社会和道德问题。评论家最担忧的是网上隐私问题。可获得的个人数字资料爆炸式增长。人们自愿将个人数字信息放置在诸如 MySpace 的社会网络网站或宗谱网站上，任何人只要有电脑都能够很容易地搜寻到这些信息。

但大多数信息是由致力于更好地理解顾客的企业系统地开发出来的，消费者常常没有意识到自己处于监视之下。合法的企业将 cookies 种植在消费者的个人电脑上，从消费者在网站上的每一次鼠标点击中收集、分析和分享数据。评论家担心公司现在知道得太多，一些公司可能运用数字资料不公平地利用消费者。尽管大多数公司充分地披露了其互联网的隐私政策，并努力运用这些数据造福顾客，但数据滥用仍然时有

发生。消费者保护组织和政策制定者正采取行动保护消费者隐私。

贯穿全书，我们提供了不少“营销实例”，总结与主要营销决策相关的公共政策和社会责任问题。这些案例讨论了市场营销人员所面对的法律、伦理道德和社会问题。我们将在第20章中，更加深入地讨论广泛意义上的社会营销问题。

**事业关联营销**。为履行其社会责任和建立更加积极的形象，许多公司现在将自己与有意义的事业联系在一起。近来，几乎所有产品似乎都与某种事业联系起来了：从KitchenAid购买一个粉红色的搅拌器，就支持了乳腺癌的研究；从星巴克购买Ethos水，就帮助了为全球各地的孩子们带来干净的水；你每购买一次史泰博的产品，该办公用品零售商就会向美国男孩和女孩俱乐部捐献5美元；只要购买一双TOMS鞋，该公司会以你的名义向一位儿童送出一双鞋子；用某种指定的信用卡支付，你可以支持当地的文化艺术团体或帮助战胜心脏病。

事业关联营销已经成为公司奉献社会的主要方式。通过将购买公司的产品或服务与为有意义的事业或慈善组织筹集资金相联系，它让公司“因为做好事而发展得更好”。公司现在每年资助数十种事业关联营销运动，需要大笔预算和完整的市场营销方案的支持。例如，宝洁公司的“潘婷的美丽长度”活动，2008年荣获“金色光环奖”(Golden Halo Award)，这是事业关联营销论坛为促进事业关联的健康运用而设置和颁发的大奖。[43]

> “潘婷美丽长度”活动涵盖非常广泛的市场营销努力，包括一个运动网站、公共服务、电视和印刷广告，以及促销活动。宝洁公司用明星代言人戴安·莱恩(Diane Lane)在《今日秀》(Today Show)节目为捐款剪短头发的事件揭开了活动的序幕。从那以后，该活动在主要出版物、电视节目和网站上产生了超过7亿次媒体曝光。迄今为止，该活动已经收到超过24 000份捐献的马尾辫，超过3 000套免费假发通过美国癌症社团“全国假发银行”的网络被分发到需要的患者手中，这个数字比过去十多年由慈善机构“爱之锁”(Locks of Love)创造的2 000套假发记录高得多。“潘婷美丽长度”还捐献了100万多美元给好莱坞娱乐产业基金会(EIF)女性癌症研究基金，为受到癌症影响的数百万女性及其家庭募集资金和给予关注。这一年，两次奥斯卡奖获得者希拉里·斯旺克(Hilary Swank)为潘婷剪短了头发，并成为“潘婷美丽长度”活动的合作伙伴，难以置信地增加了100万英寸头发来制作更多免费假发。

事业关联营销也引发了一些争议。批评家担心事业关联营销与其说是奉献社会的战略，不如说是销售战略——“事业关联营销”的真实动机是“利用事业”来营销。于是，运用事业关联营销的公司可能会发现自己行走在增加销售和改善形象的夹缝之间，面临利用事业的指责。

但是，如果处理得当，事业关联营销可以为公司和事业都带来巨大的利益。公司在建立更加积极的公众形象的同时，也获得了一种有效的市场营销工具。美国用于事业关联营销的花费从1990年的1.2亿美元激增到2008年的15亿美元。[44]

## □ 文化环境

**文化环境**(cultural environment)由制度和影响社会的基础价值观、认知、偏好和行为等其他力量构成。人们在特定的社会中成长，逐步形成自己的基本信念和价值观。以下文化特点可能影响市场营销决策的制定。

### 文化价值观的一致性

特定社会中的人们持有多种信念和价值观，但他们的核心信念和价值观具有高度的一致性，例如，大多数的美国人相信工作、结婚、去教堂、诚实。这些信念形成了日常生活中的具体态度和行为。核心信念和价值观从父辈传到孩子，并通过学校、教堂、企业和政府得到强化。

非核心的信念和价值观相对容易改变。相信婚姻是核心信念；信奉早婚则是次级信念。市场营销者有可能影响次级价值观，但不可能改变核心价值观。例如，“计划生育”的市场营销人员说服人们应该晚婚比说服根本不结婚要有效。

### 次文化价值观的变化

尽管核心价值观非常稳固，但文化的确也会改变。试想流行音乐组合、电影人物以及其他名流对年轻人的发型和着装的影响。市场营销者希望预测文化改变，以便识别新的机会或威胁。一些公司提供这种未来预测。例如，Yankelovich Monitor 营销调查公司多年来追踪消费者价值观趋势。该公司每年发布的报告分析和解释形成消费者生活方式及其市场互动的主要因素。社会主要的文化价值观体现在人们关于自己和他人，以及组织、社会、自然和宇宙的看法之中。

**对自己的看法**。在对待自己和他人的态度方面，人与人之间存在很大的差别。一些人追求个人的幸福，渴望生活丰富多彩、富有变化，没有多少负担。另一些人则通过宗教、娱乐活动，或对事业及其他生活目标的追求来实现自我。人们把产品、品牌和服务当作自我表达的手段，购买与自我看法相匹配的产品。

Yankelovich Monitor 公司发现了几个消费者细分市场，他们的购买动机是对自我的认同。以下是两个例子。[45]

> DIY——最新行动者。崇尚完全亲自动手的态度，这些积极的消费者不仅自己从事家庭装修项目，而且将这一体验视为自我表达的形式。他们把自己的房间看做独有的天堂，尤其是休闲和放松的时候。为节省资金和寻求乐趣而进行装饰、改造和保养维护项目，喜爱自己动手的消费者将他们的工程视为在高价市场中的个人成功。这类消费者大多是“X一代”有孩子的家庭，也乐于享受滑板和牌游戏、租看电影。作为刚搬新家的人，他们在将自己的新家改造成城堡上不吝惜金钱。
>
> 探险者。这些富有探险精神的人很少沿袭单一的路径或把相同的事情做两遍。这类消费者认为，体验本身远比娱乐价值更令人兴奋。尽管他们可能欣赏艺术（包括电影、博物馆、摄影和音乐），但更可能投入到大多数人认为危险的活动之中，他们喜欢做其他人不敢做的事情。

市场营销者可以以这种自我观点为基础锁定产品和服务的目标顾客群。例如，万事达卡瞄准希望使用信用卡迅速建立生活体验的探险者。它告诉这些消费者：“在生活中有些事情是金钱无法买到的。至于其他的事情，交给万事达卡。”

**对他人的看法**。过去数十年，观察家注意到人们对于他人的态度发生了变化。例如，最近许多趋势追踪者注意到一种“茧式生活”的新浪潮，即人们较少地与他人外出，而是更多地待在家中，享受居家的身心舒适和家庭生活——从网络化的家庭办公室，到家庭娱乐中心，到躲到一个安静的地点浏览自己最喜爱的网站，一边听着他们的 iPod。“这种情况被称为数字时代的茧式生活（cocooning），”一位观察家说，“大

多数家庭都有DVD播放器、增值宽带连接，每年都有新游戏产品发布，近400个有线电视频道，消费者可以在他们自己的起居室或家庭影院中无休止地娱乐。"[46]

这一趋势使去影院的需求降低了，对家庭装修、家庭办公室和家庭娱乐产品的需求上升。而且"随着'巢式'或'茧式生活'趋势持续发展，人们越来越多地选择待在家里娱乐，改善户外生活空间的趋势增长很快，"一位家居行业分析师说道。人们扩大露天平台，以享用美妙的燃气烧烤、户外按摩浴缸，以及使旧房子成为家人和朋友的"甜美记忆"的其他舒适宜人的设施。[47]

**对组织的看法**。人们对公司、政府机构、行业协会、大学和其他组织的态度各异。一般来说，人们愿意为重要的组织工作，并希望其履行对社会的责任。

过去的20年间，人们对美国企业、政治组织和机构的信心和忠诚明显下降了。在工作场所，组织忠诚度整体下滑。公司裁员的浪潮滋生了愤世嫉俗和不信任。就在过去的10年内，安然（Enron）、世通（WorldCom）和泰科（Tyco）等公司的丑闻，汽油价格始终居高不下时大型石油公司却享有破纪录的高额利润，以及其他有问题的行为，都导致人们对大企业进一步的不信任。许多人现在并不把工作看做满意的源泉，而是挣钱去享受非工作时间的必要手段。这一趋势表明，组织需要寻求新的方法赢得消费者和员工的信任。

**对社会的看法**。人们对所处的社会抱有不同的态度。爱国者捍卫它，改革者希望变革它，不满者想逃离它。人们对于社会的看法会影响他们的消费模式和对市场的态度。过去的20年，美国的爱国主义日渐高涨。尽管经历了"9·11"恐怖袭击和伊拉克战争，爱国主义依然澎湃。例如，伊拉克战争开始后的那个夏天，美国具有历史意义的景点参观人数激增，包括华盛顿特区、纪念碑、总统山、葛底士堡战场、宪法号战舰（老钢铁号）、珍珠港、阿拉莫边城等。最近的一项关于"国家自豪感"的全球调查发现，美国在34个被调查国家中位列第一。[48]

作为回应，市场营销者推出了表达爱国主义情怀的产品和促销活动，提供了从花束到有爱国主题的服装等各种商品。尽管这些营销努力大部分效果不错，人们反应良好，但是挥舞红、白、蓝也可能招致诡计多端的恶名。除非公司将产品销售收入捐赠给慈善事业，这些以爱国主义为主题的促销活动可能被视为利用胜利或悲剧挣钱。回应如此强烈的国民情绪，市场营销者必须格外小心。

**对自然的看法**。人们对自然世界的态度也很不一样——有些人感觉受到自然的支配，有些人认为应该与自然和谐相处，还有一些人努力掌控自然。长期以来，人们一直借助技术和以为自然界是取之不尽、用之不竭的信念，增强对自然的控制。但是，最近，人们已经认识到自然是有限的和脆弱的，人类的活动可能伤害甚至摧毁它。

人们重新焕发了对自然事物的喜爱，由此产生一种4 100万人口孜孜以求的健康和可持续的生活方式——"乐活"（LOHAS），并创造了一个规模可观的消费者市场，他们追求从自然的、有机的、营养的食品到节能汽车和药物替代品等各种产品。这一细分市场每年在这类产品上的支出达到近2 150亿美元。一位"乐活"族说[49]：

> 我不是一位早期接受者，也不是快速跟随者或者大众市场中的冲动跟风者。我只是一个对汽油价格敏感的司机。这就是我之所以选择丰田经销商的原因……这个星期，我开始考虑购买混合动力车。谁会喜欢加一次油就要付出40美元的车？在考察了一圈三种不同品牌的混合动力车——丰田、本田和福特——之后，我想，这会有多酷呢？节省汽油钱又有利于环境保护。显然，趋势观察家的分类——"乐活"人群，即健康和可持续发展的生活方式的人——已经出现。购买

混合动力车、在全食（Whole Foods）之类的商店里购物、在Albertsons选用“七世代”（Seventh Generation）纸巾。凭良心消费，没有伤害或嬉皮的诋毁，我们问心无愧。

目前，众多市场营销者正密切关注这种文化趋势并采取积极的应对措施。例如，沃尔玛最近建立了一个更优生活指数（Live Better Index），借此追踪其每年1.8亿购物者的态度。第一个更优生活指数关注消费者对诸如节能灯泡、有机牛奶和简化包装的浓缩洗涤剂等有利于生态的产品的购买决策。该指数显示，11%的美国人认为现在自己转向了更加可持续发展的生活，而43%的人说他们在未来的5年内会“非常绿色”。[50]

食品生产商也发现，市场对自然和有机产品的需求增长迅速。例如，乡土农场（Earthbound Farm），一家种植和出售有机产品的公司，它创建于1984年，当时是位于加利福尼亚州卡梅尔谷的一个占地2.5亩的树莓农场。创立者德鲁·古德曼（Drew Goodman）和麦拉·古德曼（Myra Goodman）希望通过有计划地耕种土地和生产食物来做一些好事，他们感到能为自己的家人、朋友和邻居服务很开心。现在，该农场已经发展成为世界上最大的有机蔬菜生产商，种植面积达4万亩，年销售额为4.8亿美元，产品在75%的美国超市中有售。[51]

总之，美国有机食品市场2008年创造了178亿美元的销售额，比2007年增长了20%。涌现出一批缝隙市场的营销者，例如专为这一市场服务的全食、克罗格（Kroger）和塞夫韦等传统的食品连锁商，增加了独立的自然和有机食品部门。随着对Fido的宠物食品成分的更多了解，即使宠物主人也加入这场运动。几乎每个主要的宠物食品品牌现在都提供几种类型的自然食品。[52]

**对宇宙的看法。**最后，人们对宇宙起源以及人类在宇宙中的地位也抱有不同的看法。尽管大多数美国人都有宗教信仰，但近年来人们对宗教的信仰和参与逐渐减少。一些未来学家注意到，也许是因为人们更加普遍地追求一种新的内在目标，新的精神信仰已经出现。人们抛弃了物质主义和为了往上爬相互倾轧的野心，开始追求更加持久的价值——家庭、社区、地球、信仰——以及更为明确的是非观。

“美国人正在经历一次精神之旅，人们越来越关注生活的意义以及灵魂和精神问题，”一位观察家谈道。人们“越来越把宗教——基督教、犹太教、印度教、伊斯兰教和其他宗教——作为纷扰人世的慰藉所在。”这种新的精神信仰影响消费者的各个方面，从观看的电视节目和阅读的书籍到购买的产品和服务。“消费者不可能将其信仰和价值观置于市场之外，”这位专家说道，“他们必定会将这些观念带入自己所购买的品牌。必须明白，这一高度敏感的变化对品牌而言，代表了一种独特的市场营销机会。”[53]

## 对市场营销环境的反应

有人曾经观察到，“有三种类型的公司：引起事情发生、观望事情发生，以及对发生什么茫然不知所措。”[54]许多公司将市场营销环境视为一种必须对此作出反应和适应的不可控的因素。它们被动地接受市场营销环境，并不试图去改变。它们分析环境力量，并设计战略，帮助公司避免环境造成的威胁和利用环境带来的机会。

另一些公司对环境采取一种更为积极的态度。这些公司不是简单地观望和被动地反应，而是采取积极行动影响营销环境中的公众和力量。这些公司雇佣说客影响与行业有关的立法，并发起媒体事件争取有利的报道。它们利用媒体评论来进行宣传、制

造舆论。它们提出诉讼和进行投诉，迫使竞争者规规矩矩，达成契约协议以便更好地控制分销渠道。

通过采取积极的行动，公司常常能够克服看上去似乎无法控制的环境事件。例如，当一些公司认为，那些看上去无休止的网上造谣邮件根本无法控制而束手无策时，另一些公司预先行动防止或勇敢面对负面口碑。卡夫食品公司2008年就是这样做的，当时其奥斯卡·梅耶（Oscar Mayer）品牌因为一封恶意诽谤的电子邮件而陷入危机。[55]

> 一封冒名Sgt. Howard C. Wright伪造的电子邮件宣称，伊拉克的军人写信给奥斯卡·梅耶公司，表达他们喜欢该公司的热狗并要求该公司向那里的军营发送一些。根据这封电子邮件所说，奥斯卡·梅耶以不支持战争也不支持任何参与战争的人为由拒绝了这一请求。该士兵号召所有爱国的美国人将这封邮件转发给朋友，并抵制奥斯卡·梅耶及其产品。随着这封电子邮件的广泛传播，卡夫积极地运用自己的电子邮件、博客和一个"流言和恶作剧"的主页作出了回应，而不是坐等和希望消费者能够识破这一骗人把戏。它解释说，实际上，卡夫和奥斯卡·梅耶鼎力支持美国军队，不论在伊拉克还是本土。它与军队合作以确保驻扎在世界各地的美国军队都能够买得到卡夫的食品。卡夫解释说，奥斯卡·梅耶每年访问约一半的美国军事基地，总计70个。经过调查，这封敌意邮件几乎就是2004年反对星巴克的连锁电子邮件的翻版，由同一个杜撰的士兵签名，只不过用"奥斯卡·梅耶"和"热狗"替代了"星巴克"和"咖啡"。卡夫公司的积极反击运动很快击退了流言，奥斯卡·梅耶仍然是美国最受欢迎的热狗。

市场营销管理者并不总是能够始终影响环境因素。在很多情况下，它只能够关注环境，并对它作出反应。例如，公司要影响人口的地理迁移、经济环境或重要的文化价值观只能是徒劳。但是只要有可能，聪明的市场营销经理就会对市场营销环境采取积极主动而非消极被动的行动。

## 关键术语

市场营销环境 marketing environment
微观环境 micro-environment
宏观环境 macro-environment
营销中介 marketing intermediaries
公众 public
人口统计 demography
生育高峰一代 baby boomers
X一代 generation X
千禧一代（Y一代）millennials（generation Y）
经济环境 economic environment
恩格尔定律 Engel's laws
自然环境 natural environment
环境的可持续发展 environmental sustainability
技术环境 technology environment
政治环境 political environment
文化环境 cultural environment

## 概念讨论与应用

**概念讨论**

1. 列举和描述公司的微观环境要素，并举例说明为什么它们很重要。

2. 列举一些市场营销者感兴趣的美国人口趋势，并讨论这些趋势是否为市场营销者带来机会或威胁。

3. 讨论市场营销者必须明了的当前经济环境趋势，并举例说明公司对每一种趋势

的反应。

4. 讨论公司雇用华盛顿特区说客的根本原因。同一家公司，在所有州也雇用说客有意义吗？为什么？

5. 比较和对比核心信念（价值观）和次要信念（价值观）。举一个例子讨论市场营销者对他们的潜在影响。

6. 市场营销者应该如何应对不断变化的环境？

**概念应用**

1. 大部分的美国文化受到好莱坞产品（包括电影和电视剧）的影响。组成小组，选择一部当前流行的电视剧，解释它如何影响文化环境。

2. 联邦贸易委员会（FTC）拥有市场营销活动的管制权。访问 www.ftc.gov，熟悉该机构，了解它如何管制一般商业行为和特定的市场营销活动。描述如果有投诉发生，FTC的运作程序，并讨论一个与市场营销有关的FTC案件。

3. 事件关联营销在最近10多年增长显著。访问 www.causemarketingforum.com，了解因为杰出的事件关联营销方案赢得 Halogen 大奖的公司。在班级中展示和分析两个获奖案例。



# 案例

## 普锐斯：领跑混合动力车新浪潮

美国人爱车。在美国，运动型多功能车（SUV）十多年来都是公路上的主角，赛车是全国最热门的赛事，小型、低速的混合动力车几乎不可能有市场。尽管如此，丰田普锐斯仍然克服重重困难，一跃成为美国十大畅销车之一。在大车型和大马力占主导地位的美国汽车市场上推出混合动力车，丰田的主管坦言："坦率地说，这是我做过的最冒险的事。"尽管困难重重，令人惊叹的是，短短5年后，丰田汽车美国销售分部主管吉姆·普莱斯（Jim Press）便称普锐斯是"我们最畅销的车型"。

**普锐斯的基本情况**

和现有的或正在研发的其他混合动力车相同，普锐斯装有一个燃气发动机和一个电动机。不同的混合动力车，这两种动力的组合方式不同，由此产生不同的燃料和动力使用效率。普锐斯在启动和怠速运行时，使用的是电动机。只有在车速达到大约15英里/小时时，燃气发动机才开始运转。这就意味着，这种汽车在低速行驶时只依靠电池提供动力，只有在加速度很大的情况下，才会同时启动燃气发动机和电动机。

一旦提速，燃气发动机将动能直接输送到车轮，同时通过发电机把动能转化成电能输送给电动机或储存到车载电池中。刹车时，车轮减速后余下的能量也会被送回到电动机给电池充电。车一停，燃气发动机立即停止运转，节省燃油。若发动车辆后以低速驾驶，将感受不到任何噪音，常会让根本听不到车辆驶近的司机和行人大吃一惊。

普锐斯最初于2001年在美国上市销售。当时，它外形小，车内空间狭窄，车速较慢，车型设计也平淡无奇。3年后，第二代普锐斯在动力上进行了稍许改进，效果很好。但在人们眼中，它仍只不过是一款大马力中型车。其实，除了动力系统，第二代普锐斯在其他方面也做了不少改进。比如，线条流畅的亚洲式车型比第一代普锐斯更美观，增加了7款颜色。内部空间更为宽敞实用，后排座位为腿部留出了更多空间，车内的储物空间也增大了很多。

第二代普锐斯配置的是通常豪华车才配有的昂贵仪表盘。仅凭一个按钮就能将车发

动起来。7英寸见方的能量监测器上可显示燃油消耗量、车外温度和电池的电量，还能显示汽车行驶中使用的是汽油、电力、再生能源还是混合能源。显示器中的多层次视窗提供了空调控制、音响和卫星导航系统等功能。普锐斯一代每加仑汽油的行驶里程为42英里，这已经相当令人惊叹了；相比之下，普锐斯二代表现更出色，每加仑汽油可行驶48英里。

### 一路遥遥领先

显然，普锐斯的改进受到消费者的热烈欢迎。产品甫一面市，虽然仅售出了15 000辆，不过以丰田公司微弱的促销宣传力度，这样的业绩已经相当不错了。不过，其碳燃料发动机的销售量却前所未有地成倍增长。2007年，丰田仅在美国就售出了181 000辆普锐斯汽车，比2006年增长了70%。这使普锐斯一度成为继凯美瑞和卡罗拉（Corolla）之后，丰田公司的第三大畅销轿车。也许更能说明普锐斯成功的是，2008年5月丰田公司宣称，普锐斯自1997年在日本上市以来，已在全球销售了1 028 000辆。

消费者对普锐斯的需求迅猛增加堪称汽车行业的奇迹。在相当长的时期内，大多数汽车公司必须靠一些物质激励手段促进汽车销售。而丰田经销商在普锐斯原始定价上提高5 000美元几乎没有任何顾虑。求购普锐斯的人排起了长队，订单甚至已经排到了6个月以后。更有甚者，丰田经销商的一个订单预约号在eBay上一度被拍卖到500美元。到了2006年，根据汽车行业的标准，即在汽车交易市场上的寿命、销售人员的销售奖金以及平均售价与原始定价之间的关联性这几项指标，普锐斯已成为美国最炙手可热的汽车。实际上，根据《凯利蓝皮书》（Kelley Blue Book），消费者对普锐斯的需求太强烈了，以至于已使用一年、行驶里程达20 000英里的二手普锐斯售价也要比原始定价高几千美元。

普锐斯的成功有很多原因。首先，丰田的目标市场策略从一开始就锁定早期采用者和精通电子学的电子迷。对他们来说，汽车的先进技术就是最大的吸引力。这些买家不仅买车，而且会试图进入普锐斯的电脑系统找出改进车辆性能的各种办法。用不了多久，车主们就会在类似Priusenvy.com这样的聊天室里共享这些秘密，例如，炫耀自己如何修改了系统，然后在仪表盘显示屏上玩电子游戏、打开笔记本电脑上的文件、看电视、查看倒车视频影像等。有个聪明的车主发现，可以通过接通墙壁上的电源给普锐斯充电，燃油效率还能达到每加仑100英里。

除了有效的目标市场策略，各种实际激励手段对增加普锐斯的销量也大有帮助。例如，在某些州，即使只有一名乘客，混合动力车仍可以在高承载车道上行驶。在一些城市包括阿尔布莱克、洛杉矶、圣何塞和纽黑文，混合动力车可以免费停车。但最大的实惠还是联邦政府高达数千美元的减税政策。而且，部分州政府还会再额外提供税收优惠，减免税额有时与联邦政府相当。最重要的是，一些生态友好企业，如天木兰（Timberland）、谷歌和海波龙软件公司（Hyperion Solutions）也加入到推广活动中，它们向购买混合动力车的员工支付高达5 000美元补贴。

但过了一阵子，早期采用者市场逐渐萎缩，政府的激励政策也取消了。当行情发生这些变化的时候，丰田公司早已投身到一项耗资4 000万美元、针对另一个消费群体的广告宣传运动中。这个群体注重环保，在乎燃料经济性。对未来市场的准确预测使丰田公司作出了正确的决策。汽油价格开始飞涨，从每加仑3美元涨到4美元以上。到2008年春，普锐斯混合动力车在市场上如日中天。随着对SUV整车需求量的增加，购买普锐斯的订单又排起长队，经销商加价售车再度成为普遍现象。

"我把手上能卖的每一辆车都卖了出去。"肯尼·本斯（Kenny Burns），丰田在加利福尼亚州的总经销商如是说，"订单已经排到了下一个月，只要有车运到门店，立即会被当场开走。"

### 为混合动力车迷加油

所有电力和燃气混合动力的车型在美国受到空前的追捧。尽管混合动力车2007年

的销售量只占全美汽车销售总量的3%，其市场份额仍在迅速扩大。2008年第一季度，混合动力车的销量与上年同期相比增长了25%。同年4月，其销售量一路飙升，增幅达58%。而普锐斯在其中占到了50%以上的市场份额，对推动此类车销量的增长起到了至关重要的作用。

近年来，各种型号的混合动力车不断进入市场，显然，消费者希望他们的车更“绿色”、环保。拥有超高里程的普锐斯和本田思域（Civic）的销量自推向市场每年都有显著增长。但相比之下，性能不那么好且价格较贵的混合动力车型，如本田雅阁（Honda Accord）（现已停产）、福特翼虎以及水星水手（Mercury Mariner）的销售却不那么顺利。部分分析人士认为，这是因为精明的消费者算了笔账，即使这些混合动力车的燃油利用率高，他们也省不了多少钱。事实上，著名的《消费者报告》（*Consumer Report*）杂志2006年针对6款混合动力车的一份研究报告表明，只有普锐斯和思域两款车型能收回价格溢价，并且只要汽车行驶时间超过5年，行驶里程在75 000英里以上，消费者就能省钱。但随着油价上涨，混合动力车的盈亏平衡期也随之缩短。消费者意识到，即使是不怎么高效的混合动力车也是经济实惠的，于是对混合动力车的需求大大增加。

几乎所有品牌的汽车制造商都想在这个日益壮大的市场中分得一杯羹。2008年，美国市场上已经有9个品牌，共15款混合动力车型。通用汽车公司推出了顶级大型SUV塔荷和2 000美元最低价位的混合动力车型土星多功能运动型轿车（Saturn Vue）、奥拉（Aura）。通用汽车打算让土星系列所有车型都采用混合动力，并将持续在其他系列的车型中引入混合动力。福特公司计划在2012年以前，每年生产250 000辆混合动力车。与此同时，斯巴鲁、现代（Hyundai）和本田正大力促销各自即将上市的新车型。奥迪（Audi）、宝马和许多其他汽车制造商则加紧混合动力车的研发。

尽管许多汽车品牌纷纷使出浑身解数进军混合动力车市场，目前，在这一市场中处于领先地位的显然是丰田，而且在未来一段时间内，它很有可能继续领先。美国市场上15款混合动力车型中有6款是丰田的，其中有3款属于雷克萨斯系列。在变幻莫测的市场中，丰田表现出了强大的适应能力。随着竞争升级，普锐斯还面临来自内部的竞争——丰田的新款凯美瑞。除了外部竞争，丰田面临的更严峻的挑战是如何提升产能，满足日益增长的市场需求。

所有这一切都表明，丰田打算继续保持混合动力车当前的势头。它计划将车型数量翻一番，从6款拓展到12款，在21世纪的头十年，使其全球混合动力车的销售量增加到平均每年100万辆。到那时，丰田打算推出一个全新的车型阵容，它将建立在比目前使用的镍氢电池电源电力更足的新一代锂离子电池基础之上。如果过去的种种迹象确有所指的话，那么丰田的未来将是“绿色”的。

**讨论题：**

1. 有哪些共同微观环境因素影响丰田第一代和第二代普锐斯车型？丰田是如何应对的？

2. 概述影响普锐斯销售的主要宏观环境因素——人口、经济、自然、技术、政治和文化。

3. 评价丰田迄今为止的市场营销策略。哪里做得好？还可以有怎样的改进？

4. 通用汽车公司新上任的市场营销主管肯·斯图尔特（Ken Stewart）说：“如果你希望公路上跑的都是混合动力车，那么就将混合动力技术引入人们正在购买的每一辆车吧。”这句话概括了美国汽车制造商对混合动力车发展趋势的看法。

你同意他的观点吗？说说你的理由。

资料来源：Martin Zimmerman, "Hybrid Car Sales Are Zoomin," *Los Angeles Times*, May 23, 2008, p. A1; David Welch, "Prius: Over 1 Million Sold," *BusinessWeek*, May 15, 2008, accessed at www.businessweek.com; Peter Valdes-Dapena, "Prius Still King as Hybrid Auto Sales Rise," *CNNMoney.com*, August 2, 2007; Peter Valdes-Dapena, "Mad Market for Used Fuel-Sippers," *CNNMoney.com*, May 18, 2006; David Kiley and David Welch, "Invasion of the Hybrids," *BusinessWeek*, January 10, 2006; and Brian Twomey, "The Prius Is the World's Best Selling Hybrid," *Mirror*, May 23, 2008, p. 44.

# 第 4 章 管理市场营销信息获得顾客洞察

**学习目标**

- 解释信息在获得市场和顾客洞察中的重要性。
- 定义市场营销信息系统并讨论其组成部分。
- 简述市场营销调研过程的各个步骤。
- 解释公司如何分析和运用市场营销信息。
- 讨论营销调研人员面对特殊环境，以及公共政策和伦理问题。

在上一章中，我们学习了复杂的、不断变化的市场营销环境。本章，我们继续探讨市场营销者如何了解消费者和市场。我们将考察公司如何开发和管理有关重要的市场要素——顾客、竞争者、产品和市场营销方案——的信息。为了在当今的市场中取得成功，公司必须知道如何将堆积如山的市场营销信息转化为可以帮助自己为顾客递送价值的、新鲜的顾客洞察。

我们将从 ZIBA 的故事开始，这是一个品牌和产品设计咨询公司，帮助其客户创造为顾客带来高价值的新产品。ZIBA 的设计起点不在研究实验室。它的第一步是调查消费者并了解他们——真正地了解他们。于是，基于从消费者调查获得的顾客洞察，ZIBA 设计的产品总能够吸引消费者，使他们忍不住打开自己的钱包。

## 章首案例

ZIBA是一个品牌和新产品设计咨询公司。用它自己的话来说，是"帮助公司创造能让消费者心动的创意、设计和体验"。ZIBA深知，优秀的创意始于优质的市场营销调研。它所做的远不止收集关于市场人口统计特征和消费者购买模式的信息。为了真正了解消费者，它做了更多深入的调研工作。除了收集数据和实情，它特别注重建立深入的顾客和市场洞察。用ZIBA自己的话说就是，"近乎偏执地痴迷于探究消费者心理"是驱使它用灵魂去创新的动力。一位设计分析师说道："ZIBA的业务绝不是单纯的设计，而是创造一种能够激发人们情感甚至'爱'的东西。"

自1989年以来ZIBA就一直在探寻消费者心理和需求，一切都要从一个橡皮清洁刮刀说起。有个企业家请这家咨询公司设计一种外观时髦的工具，用来清洁脏兮兮的淋浴房橡胶刷帚。ZIBA既没有一头扎进数据堆中，也没有做一般的市场调查，而是派出了一组设计师去探究美国家庭浴室的秘密。这个小组花了10天跟踪、观察人们埋头做清洁工作时的情景，拍摄下窗户清洁工跳芭蕾一样的动作，甚至通过研究丝网印刷机弄清手持橡皮刷帚的人体工程学。

经过仔细的观察和研究，ZIBA最终设计出了一款具有凹凸纹饰的圆柱形手柄、洗发水瓶大小、带有两个可替换波浪形塑胶刮片的刷帚。这款Clerét牌独立式清洁工具的外形与其他现有的清洁刷帚大不相同。它的设计简约优雅，清洁效果非常出色，现在已成为Smithsonian博物馆永久收藏的设计作品。它还获得了美国工业设计协会（Industrial Designers Society of America）颁发的新消费者产品最佳设计奖（可查看www.cleret.com/aboutus.html）。最令人振奋的是，自Clerét这个新产品问世以来，该新创企业销售额已经达到4 000万美元。从那以后，ZIBA的每一件设计都必须通过其独特的市场调研，解读消费者心理，从而还原消费者真实的想法。

ZIBA成功的关键在于其消费者洞察和市场趋势调查小组。有意思的是，这个由创意总监史蒂夫·麦卡利恩（Steve McCallion）带领的小组包括社会人类学家、文化人种学家、用户体验达人、潮流追踪者、品牌翻译家和猎酷一族。麦考利恩认为，仅仅调查用户们需要什么还远远不够。"我们需要深入地了解人们为什么想要某种东西。"他说，"我们的发明能力完全取决于我们把握品牌和文化之间的动态关系的能力。"

因此，当天狼卫星广播公司（Sirius Satellite Radio）请ZIBA打造一款掌上收音机（即后来的天狼S50播放器和新一代Stiletto卫星广播接收器）时，麦卡利恩及其调查小组分头到波特兰、波士顿和纳什维尔等地，花了不少时间与44名天狼的用户进行深度接触。调查员浏览用户收藏的CD，与他们一起参加周六下午的派对，研究他们如何装饰爱车，并探询音乐为什么对他们来说很重要。

返回ZIBA的工作室以后，小组成员花费数周时间，整理和分析所获取的原始数据、照片、现场记录来发掘顾客的深层需求。麦卡利恩编辑和浓缩这些资料后，形成具体化的产品设计目标——iPod无暇顾及的市场——提炼出天狼用户更集中的特征，如"智慧的运动迷"（看波士顿红袜队棒球赛，酷爱各种体育运动，收听体育广播）和"商业精英"（开宝马5系轿车，持有白金级常飞乘客卡）。

麦卡利恩及其小组根据这些信息，形成了一个颇具洞察力的观点——"探索性、便携式、个性化"。这一理念始终贯穿这项设计乃至随后的样机测试及改良过程。"商业精英"寻求的是一款不妨碍车内装饰的收音

机，因此，他们希望将天狼S50和Stiletto设计成简洁、易操作的显示界面。"智慧运动迷"则注重产品的轻便性，他们喜欢录节目以便事后回放。设计小组主张采用显眼的调频表盘和光滑的黑色抛光外壳，因为这样体现了老式收音机的那种浓厚的怀旧情调。

"收听广播是我们孩提时代的共同记忆。"麦考利恩说，"重温昨日的回忆，你自然而然地就与这款产品联系在一起。"显然，麦卡利恩和ZIBA获得了巨大的成功——S50播放器成为美国假日消费季最火爆的商品，并赢得了美国工业设计协会的杰出设计金奖。

从为了设计橡胶刷帚而观察淋浴房起，ZIBA已经走过了一段漫长的道路。它是目前美国最炙手可热的品牌和设计咨询公司，这都要归功于它创新性的调研方法。ZIBA的作品从厨宝牌（Kitchen Aid）松饼机，到俄勒冈州沃恩公司（Warn）的汽车绞盘，再到波特兰南海滨一个新社区的开发……无所不包。现在，ZIBA的客户中，既有《财富》100强中的重量级企业，如宝洁、微软、联邦快递（FedEx）和惠而浦（Whirlpool），也有各种规模较小的科技创新企业和服务机构。ZIBA用正确的方法来做事：多年来，它获得的满满一柜子的工业设计杰出大奖就是最好的证明。

ZIBA使它的客户领悟到，新产品的成功并不源于研究和开发实验室，而是从深入了解客户以及客户与产品之间的情感联系开始的。ZIBA的一名客户评价道："他们是顶级的设计师，但他们最出色的能力在于善于捕捉与消费者有关的一切事物，并建立它们之间的联系。"无论是橡皮刷帚，还是高科技消费者通信工具，在ZIBA，每件富有创意的新产品都始于提供最新消费者和市场洞察的创新性消费者研究。[1]

**ZIBA的产品设计的起点不在实验室中，这家杰出的设计咨询公司首先开展调研以了解顾客——真正地了解他们。**

正如ZIBA的故事表明的，优秀的产品和市场营销方案始于优质的顾客信息。公司还需要关于竞争者、转售商和其他行动者及市场力量的大量信息。但是，不仅仅收集信息，市场营销者还必须运用信息来获得可靠的顾客和市场洞察。

## 市场营销信息和顾客洞察

为了创造顾客价值并与他们建立可盈利的关系，市场营销者必须首先获得关于顾客需求和欲望的新鲜的、深入的了解。公司运用这种顾客洞察来建立竞争优势。"在今天超竞争的世界中，"市场营销专家说，"对竞争优势的追逐实际上就是对顾客和市场洞察的追逐。"这些洞察来自优质的市场营销信息。[2]

让我们以苹果公司已经取得辉煌成功的产品iPod为例。iPod并不是第一款数字音乐播放器，但它却是第一个风靡全球的。苹果公司经过缜密的调查研究，发现了人们希望如何消费数字音乐的关键洞察——他们想将所有的音乐都随身携带，但又不希望自己的音乐播放器太显眼。根据这一洞察，苹果设定了两个基本的设计目标——使之像一张卡片一样小，能存储1 000首歌。以这一洞察为基础，加上苹果的设计冲击力和实用性魔力，一款了不起的产品诞生了。苹果不断扩大iPod产品线，目前已经获得了超过75%的市场份额。

尽管顾客和市场洞察对建立顾客价值和关系非常重要，但是要获得这些洞察并不容易。顾客需求和购买动机常常不明显——消费者自己常常不能准确地告诉你他们需

要什么以及为什么购买。为获得优秀的顾客洞察，市场营销者必须有效地管理来自各种渠道的市场营销信息。

今天的市场营销者能够接触到大量的市场营销信息。由于信息技术的迅猛发展，公司现在可以产生大量的信息。实际上，大多数市场营销经理数据载荷太大，甚至常常被数据淹没。例如，沃尔玛每小时从收银扫描仪更新销售数据，每天增加十亿条数据，相当于大约9.6万部DVD电影。需要分析的数据实在太多了。[3]不过，一方面，存在这种数据过剩；另一方面，市场营销者却经常抱怨他们缺乏足够适用的信息。他们不需要更多的信息，而是需要更好的信息。而且，他们需要更好地利用已经得到的信息。另一位市场营销信息专家说："将今天海量的、不断增长的消费者信息转化为可靠的市场营销洞察……是数字时代市场营销者面临的首要挑战。"[4]

于是，公司的市场营销调研和信息系统必须不仅仅完成信息收集功能。市场营销调研和营销信息的真正价值在于如何运用——提供**顾客洞察**（customer insight）。"市场调研部门的价值不是由它所进行的调查研究的数量决定的，"一位市场营销专家说道，"而是由它产生的洞察以及影响的决策的商业价值来决定。"另一位专家说："收集、传递和应用深度顾客洞察的公司使它们的品牌获得强有力的、有利可图的持续竞争优势。"[5]

基于这种思想，许多公司现在重构和重新命名它们的市场营销调研和信息职能。它们创建"顾客洞察团队"，由顾客洞察副总裁领导，由公司所有职能领域的代表组成。例如，卡夫食品公司的市场营销调研部的领导被称为"消费者洞察和战略总监"。

顾客洞察团队从各种各样的来源收集顾客和市场信息——从传统的市场营销调查研究到与消费者混在一起并观察他们，再到监督消费者关于公司及其产品的网络交谈。然后，它们运用市场营销信息开发重要的顾客洞察，公司借此可以为顾客创造更多的价值。例如，联合利华将其顾客洞察小组的使命表述为"更好地理解我们的顾客，并满足他们的需要"。

但是，在收集和使用顾客洞察时，公司必须小心掌握好分寸，不要太过分而被顾客控制。市场营销者并不是顾客想要什么就提供什么。相反，市场营销者应该理解顾客真正的需要并满足他们——为顾客创造价值是公司获得回报的一种手段。[6]

于是，公司必须设计有效的市场营销信息系统，为管理者在恰当的时候、用恰当的形式提供恰当的信息，以帮助他们运用这些信息创造顾客价值和更加有利的客户关系。**市场营销信息系统**（marketing information system，MIS）由人和程序构成，评价信息需要，开发所需信息，帮助决策制定者使用该信息创造及证实可靠的顾客和市场洞察。

图4—1显示市场营销信息系统的起点和终点都是信息使用者——市场营销经理、内部和外部伙伴以及其他需要市场营销信息的人。首先，它与这些信息使用者互动评价信息需要。然后，它与市场营销环境互动，通过公司内部的数据库、市场营销情报活动和市场营销调研开发所需要的信息。最后，它帮助使用者分析和使用信息，以建立顾客洞察、制定市场营销决策和管理客户关系。

## 评价市场营销信息需求

市场营销信息系统首先服务于公司的市场营销部门和其他部门的管理者。同时，它还为外部伙伴，诸如供应商、转售商或市场营销服务机构等提供信息。例如，沃尔



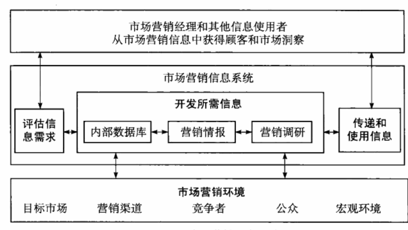




**图 4—1 市场营销信息系统**

玛的 RetailLink 系统让重要供应商接触关于顾客购买模式和存货水平的信息。戴尔公司为大客户创造度身定做 Premium 主页，向它们提供产品设计、订单情况、产品支持和服务等信息。在设计信息系统时，公司必须考虑所有使用者的需要。

一个优秀的市场营销信息系统会在信息使用者想要得到的信息与他们真正需要的并可获得的信息之间取得平衡。公司首先与管理者面谈，发现他们希望获得什么信息。一些管理者会想要所有能够得到的信息，而不仔细考虑自己真正需要什么。其实，太多的信息与太少的信息一样有害。

还有一些管理者忽略应该知道的信息，或者他们并不清楚自己应该想要什么信息。例如，管理者或许需要知道有利或不利的消费者网络口碑，即消费者在博客或网上社交网络中关于其品牌的讨论。如果他们对这些讨论浑然不知，自然就想不到要去了解。市场营销信息系统必须监督市场营销环境，以便为决策制定者提供所需信息，帮助他们更好地理解顾客和制定市场营销决策。

有时候，公司之所以不能提供所需要的信息，要么因为信息无法得到，要么因为市场营销信息系统自身的局限性。例如，一位品牌经理可能希望知道竞争者明年会如何调整其广告预算，以及这些举措会如何影响市场份额。关于计划预算的信息也许无法得到。即使可以得到，公司的市场营销信息系统也可能没有先进到能够预测由此导致的市场份额的变化。

最后，获得、分析、存储和传递信息的成本可能迅速增加。公司必须判断从额外信息中获得的洞察的价值与为此增加的成本相比，是否值得，但价值和成本常常很难评价。信息本身是没有价值的，它的价值来自它的应用。在很多情况下，额外的信息对改变和改善管理者的决策几乎没有影响，或者其成本超过了从改善的顾客洞察和决策制定中得到的回报。市场营销者不应该想当然地认为，增加额外的信息总是值得的。相反，他们应该仔细衡量获得更多信息的成本和未来的收益。[7]

## 开发市场营销信息

市场营销者可以从内部资料、市场营销情报、市场营销调研中获得所需信息。

## □ 内部资料

许多公司建立了大规模的**内部数据库**（internal database），即从公司内部数据来源收集的关于消费者和市场的电子信息。市场营销管理者可以随时接触和使用数据库中的信息，识别市场营销机会和问题，制定计划和评价绩效。

数据库中的信息有多种来源。市场营销部门提供关于顾客交易、人口统计、心理和购买行为的信息；客户服务部门记录顾客满意度或服务问题；财务部门编制财务报表，详细记录销售额、成本和现金流；运作部门报告中间商的反应和竞争者动态；市场营销渠道伙伴提供销售点交易的数据。利用这些信息可以提供有力的顾客洞察和竞争优势。

下面的例子说明了一家公司是如何运用其内部数据库帮助制定更好的市场营销决策的。

> 必胜客（Pizza Hut）的数据库包含了 4 000 万美国家庭的详细顾客资料，这些数据是从遍布全国的 7 500 多家网点的电话订购、网络订购和销售点交易中慢慢收集而来的。公司可以根据消费者偏爱的配料、最近订购什么、是否在购买奶酪和意大利腊肠比萨的同时购买过色拉等，归纳和解析数据，然后运用所有这些数据强化客户关系。例如，基于对数年来购买交易的深入分析，必胜客设计了一个 VIP 项目（Very Into Pizza）以留住最佳顾客。它邀请这些顾客缴纳 14.95 美元参加 VIP 项目，从而可以收到一个免费的大比萨。然后，每月每订购两个比萨，VIP 顾客自动获得另一个比萨免单的优惠券。必胜客追踪 VIP 购买和用电子邮件的方式瞄准他们。总之，该运动不仅留住了必胜客的顶级客户，而且吸引了新顾客。该项目还引发了网上热议。一位博客作者写道："当我想吃比萨时，首先出现在我脑海里的会是谁的品牌？谁发给我优惠券和免费的东西让我想吃比萨而不做晚饭？你猜对了，是必胜客。它吸引我，现在还拥有了我的忠诚。它使一切如此方便，以至于我不想再烦心去别处了。"[8]

与其他信息来源相比，公司内部资料通常可以更加迅速和便宜地获得，但也存在一些问题。由于内部信息常常是出于其他目而收集的，用于市场营销决策的话，可能会不完整或者不正确。例如，销售和成本数据是财务部门用于编制财务报表的，若用于评价顾客细分市场、销售人员或渠道的业绩，就需要调整。并且，数据老化的速度快得惊人，保持数据库的更新需要耗费大量资源。另外，大公司往往有堆积如山的信息，需要充分地整合以便于管理者在需要的时候能够方便地找到和有效地使用。管理如此之多的信息往往要求非常精良的设备和技术。

## □ 市场营销情报

**市场营销情报**（marketing intelligence）是系统地收集和分析关于消费者、竞争对手和市场发展趋势的可公开获得的信息。市场营销情报的目的是，通过理解消费者环境、评价和追踪竞争者行为，以及提供机会和威胁的早期预警，更好地制定战略决策。

由于越来越多的公司忙于探听市场和窥视竞争者，市场营销情报工作发展迅猛。从监视互联网网上议论或实地观察消费者，到调查自己的员工，瞄准竞争者的产品，




搜索互联网，埋伏在行业展销会参展商的周围，甚至翻检竞争对手的垃圾箱，市场营销情报收集的手段和技术花样繁多。

优质的市场营销情报可以帮助市场营销者获得关于消费者如何谈论他们的品牌以及与他们的品牌发生联系的洞察。许多公司派出由训练有素的观察人员组成的团队与顾客打成一片，和他们混在一起使用和谈论公司的产品。还有的公司在诸如 Nielsen Online 或 BrandIntel 等网络监督服务商的帮助下，定期监督消费者的网上聊天。例如，福特公司利用市场营销情报公司 BrandIntel 监督博客和其他网站。福特希望了解人们是如何谈论其产品及其性能和外观的。它还希望从消费者在网上关于具体的福特车型的议论——正面的或负面的——了解任何重要的问题。例如，如果 BrandIntel 发现任何未得到答复的产品问题或服务投诉，就立刻将它们转发给福特的客户服务人员。客户服务人员选择合适的时机在网上作出回应，说明自己的身份后，询问是否可以参与网上讨论。[9]

公司还需积极地监督竞争者的行为。公司运用竞争者情报来获得竞争者动态和战略、新产品上市、新的或改变的市场、潜在竞争优势和弱势的预警。一项由咨询公司普华永道（PricewaterhouseCoopers）最近进行的分析发现，在制定战略时将竞争者情报用作关键要素的公司增长速度比没有这样做的公司快 20%。[10]

大多数竞争者情报可以从公司内部的员工（经理、工程师、科学家、采购代理和销售人员）那里收集。公司还可以从供应商、中间商和关键客户那里获得重要的情报信息。或者，公司可以通过观察竞争对手、监督它们发布的信息来获得有用的信息。购买和分析竞争对手的产品，监督它们的销售额，查询新专利，检查各种类型的有形证据，也是获得竞争者情报的有效途径。例如，一家公司定期检查竞争者的停车场——车位全满表示业务繁忙；车位半满表明处境艰难。

一些公司甚至翻检竞争对手的垃圾，因为在法律上垃圾离开公司之后就成为废弃物。在一起垃圾抢夺事件中，宝洁公司承认翻过竞争对手联合利华总部的垃圾，联合利华的垃圾包含了关于护发产品品牌战略的大量信息。但是，当宝洁公司高层管理者得知这种充满争议的策略时非常震惊，并立即停止了这一行动。尽管宝洁公司声称自己并没有违法，但也指出这次垃圾抢夺违反了其一贯的经营政策。

竞争者的年报、企业出版物、展销、时事通讯、广告和网页往往会不经意地泄露有价值的情报。网站已经成为竞争情报的宝贵来源。运用互联网搜索引擎，市场营销者可以搜索竞争对手的名称、事件、趋势以及未来的动向。而且，大多数公司把大量的信息放在自己的网站上，以吸引顾客、合作伙伴、供应商、投资人或者特许经营者。这可以提供关于竞争者的战略、市场、新产品、设施和其他新情况的大量有用信息。

情报收集人员还可以搜索数以千计的网上数据库。其中有些是免费的。例如，美国证券交易委员会的数据库提供上市公司的大量财务信息；美国专利和商标局的数据库发布竞争者提交的专利信息。倘若花上一定的费用，公司还可以直接订阅网上数据库和信息搜索服务，包括 Hoover's，LexisNexis 和 Dun & Bradstreet's Online Access 在内的 3 000 多个网上数据库。一位市场营销情报咨询专家指出，公司“常常很吃惊，居然有那么多的信息需要知道。它们忙于日常运营，并没有意识到按几个关键的按键就可以获得如此多的信息”。[11]

情报战在双方进行。面对竞争对手收集主要营销情报的明显努力，大多数公司现在都采取措施保护自己的信息。例如，联合利华开展了广泛的竞争信息培训。不仅教育员工如何收集竞争情报，还培训他们如何保护公司的信息不被竞争者盗取。一位联

合利华的前任员工说："我们甚至被警告，竞争对手的间谍可能伪装成我们所雇用的巴士公司的司机。"联合利华甚至对内部保安进行随机检查。这位前任员工说："在一个内部营销会议上，一个演员受雇混在我们当中。目的是看看谁和他说话，说了什么内容，多久才发现他是一个外来者。结果他在会议上待了很久才被识破。"[12]

市场营销情报的广泛使用产生了一些道德问题。尽管上述技术大多是合法的，其中有一些还被认为极有竞争力，但很多还是会引发道德争议。显然，公司应该利用可以公开获得的信息，而不应该求助于窃听。公司现在拥有充分的合法情报来源，不必为获得情报而违反法律或公认的道德准则。

## 市场营销调研

除了关于一般消费者、竞争者和市场动态的市场营销情报信息，市场营销者还常常需要为特殊市场营销情况和决策进行提供消费者和市场洞察的正式研究。例如，百威（Budweiser）希望知道，在其美国超级杯橄榄球联赛广告中，最有效的诉求是什么。谷歌希望知道，网上搜索者对其重新设计的网站有何反应。三星公司希望知道，有多少以及什么特点的人会购买其下一代 LCD 电视。在这些情况下，市场营销情报不能提供所需要的详细信息，管理者需要进行有针对性的市场调研。

**市场营销调研**（marketing research）是针对组织面对的特定市场营销问题系统地设计、收集、分析和报告信息。公司在许多情况下都需要市场营销调研。例如，市场营销调研使市场营销者了解顾客动机、购买行为、满意度，帮助他们评价市场潜力和市场份额，或测量定价、产品、分销和促销行为的效果。

一些大型公司有自己的调研部门，在市场营销调研项目上与市场营销经理合作。宝洁、通用电气和许多其他大型公司就是这样开展市场营销调研的。并且，这些公司——它们的小规模对手也一样——常常雇用外部调研专家与管理层沟通、商讨特殊的市场营销问题和进行市场营销调研的研究。有时候，公司干脆直接购买由外部公司收集的数据来支持决策制定。

市场营销调研的过程有四个步骤（见图 4—2）：确定问题和调研目标，制定调研计划，执行调研计划，以及解释和报告调研结果。

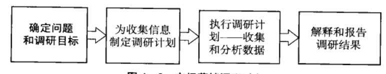



**图 4—2 市场营销调研过程**

### 确定问题和调研目标

市场营销经理必须与调研人员紧密合作，沟通确定调研问题，并在调研目标上达成一致。经理们最了解是什么决策需要信息，调研者最精通市场调研以及如何获得这些信息。确定问题和调研目标常常是整个调研过程中最困难的步骤。有时候，管理者也许知道出错了，但不知道具体的原因。

在仔细地确定调研问题之后，营销经理和调研人员必须确立调研目标。市场营销




调研项目可能有以下三种目标之一。**探索性调研**（exploratory research）的目标是收集初步信息，确定问题并提出假设。**描述性调研**（descriptive research）的目标是描述情况，例如某种产品的市场潜力或购买者的人口统计特征和态度等。**因果性调研**（causal research）的目标是检验关于因果关系的假设。例如，一所私立大学如果降低10%的学费，所导致入学人数的增加是否可以抵消减少的学费收入？管理者常常从探索性调研开始，再进行描述性和因果性调研。

问题和调研目标的陈述指导整个调研过程。营销经理和调研人员应该将这一陈述书面化，以确保他们在调研的目标和预期结果上达成一致。

## □ 制定调研计划

一旦确定调研问题和目标，调研人员必须确认所需要的信息，为有效地收集这些信息制定计划，并将该计划呈送给管理层。调研计划列明现有数据的来源，指出具体的调研方法、接触方法、抽样计划以及收集数据的手段。

调研目标必须转化为具体的信息需要。例如，假设联合利华决定进行一项调研，了解消费者对其计划在 Axe 品牌下出售新的高端古龙（cologne）香水产品线会如何反应。Axe 产品线近年来增长很快，包括香体露、沐浴液和香氛露等产品，已经成为世界男性洗浴品牌中的佼佼者。Axe 以 18～24 岁的男性为目标顾客，承诺带给他们“约会时的魅力”。但是，研究表明，随着 Axe 原本年轻的消费者年龄越来越大，他们认为自己已经长大了，不再适合“廉价的”体味而纷纷转向古龙。[13] 为 Axe 品牌创造一条香水产品线可能昂贵，但有助于伴随消费者的成长而留住当前的顾客。该项调研可能要求以下具体信息：

- 当前 Axe 使用者的人口统计、经济和生活方式特点。（如果 Axe 古龙定价正确，带有更加成熟的味道，且定位符合他们不断改变的生活方式，成熟的青年和年轻的成年人使用者可能容易接受。）
- 年轻男性古龙使用者的特点和使用模式：他们对香水的需要和期望是什么？他们在哪里购买？什么时候以及如何使用？目前最流行的古龙品牌和价位是什么？（新 Axe 古龙需要在原本已经拥挤的男性香水市场中找到一个强烈、准确的定位。）
- 零售商对计划推出的新产品线如何反应：它们会进货吗？它们会把它陈列在哪里？（如果不能得到零售商的支持，高端古龙的销售将受到很大的影响。）
- 对新的和现有的 Axe 产品进行销售预测。（新古龙产品线会创造新销售，还是仅仅从现有的 Axe 产品中掠夺份额？古龙香水是否会增加联合利华的总利润？）

Axe 品牌经理将需要这些和许多其他类型的信息，来决定是否和怎样导入新的古龙香水产品。

该调研计划应该以书面形式表述出来。当调研项目庞大且复杂，或者由外部公司执行调研任务时，书面计划尤其重要。该书面计划应该覆盖拟解决的管理问题和调研目标、打算获得的信息，以及调研结果将如何帮助管理层制定决策等内容。该计划还应该包括调研成本分析。

为满足管理者的信息需求，该调研计划可以要求收集二手数据、原始数据，或者两者兼顾。**二手数据**（secondary data）指已经存在的为其他目的收集的信息。**原始数据**（primary data）指为当前特殊的目标而专门收集的信息。

## 收集二手数据

调研人员通常从收集二手数据开始。公司的内部数据库提供了一个很好的起点。但是公司也可以利用多种外部数据来源，包括商业数据服务机构和政府数据来源（见表4—1）。

**表4—1　外部数据来源精选**

| 商业数据来源 |
|---|
| AC尼尔森公司（ACNielsen Corporation，http：//acnielsen. com）提供超市扫描数据，包括超市商品的销售、市场份额和零售价格；家庭购买数据；电视收视数据等。 |
| Experian Consumer Research（Simmons）（http：//smrb. com）提供某些市场中400个产品类别的消费者及其消费模式的详细分析。 |
| 信息资源公司（Information Resources，Inc. www. infores. com）提供超市货架产品变动和新产品购买的扫描数据。 |
| IMS Health（http：//imshealth. com）追踪药品销售，监督药品销售代表的业绩，并通过药品市场预测。 |
| 阿比特伦公司（Arbitron，http：//arbitron. com）提供有关本地广播听众和广告支出的信息，以及其他媒体和广告支出数据。 |
| J. D. Power and Associates（http：//jdpower. com）提供从产品和服务质量、顾客满意和购买者行为的独立消费者调查中获得的信息。 |
| 邓白氏公司（Dun & Bradstreet，http：//dnb. com）提供包括全球5 000万个以上的公司信息的数据库。 |
| comScore Networks http：//comscore. com 提供全球互联网和数字媒体用户的消费者行为信息和人口统计分析。 |
| Thomson Dialog（www. dialog. com）可访问ABI/INFORM（该数据库中含有来自800多种出版物的文章），还可以获得覆盖几十个行业的报告、时事通讯和工商名录。 |
| LexicNexis（http：//lexisnexis. com）不仅可以提供来自大量商业期刊和杂志的文章，还可以跟踪竞争者和行业，识别潮流，评价促销技巧。 |
| Factiva（http：//factiva. com）专门深度报告上市公司和私有企业的财务、历史和运营信息。 |
| Hoover's，Inc.（http：//hoovers. com）提供全球主要公司的业务描述、财务概况和新闻。 |
| CNN（http：//cnn. com）报道美国和全球新闻，详细介绍市场和引人注目的公司。 |
| American demographics（http：//adage. com/americandeographics/）报道人口统计发展趋势及对企业的意义。 |
| **政府数据来源** |
| 美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission Edgar database，http：//sec. gov/edgar. shtml）的Edgar数据库提供美国上市公司的财务数据。 |
| 小企业管理局（Small Business Administration，http：//sba. gov）为小企业主提供信息和联系渠道。 |
| 联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，http：//ftc. gov）提供与消费者保护和反托拉斯法有关的法规和政策。 |
| 美国统计局（Stat-USA，http：//stat-usa. gov），商务部的一个网站，提供关于美国商业和国际贸易的统计信息。 |
| 美国人口普查局（U. S. Census，www. census. gov）提供关于美国人口的详细统计数据和发展趋势。 |
| 美国专利和商标局（U. S. Patent and Trademark Office，http：//uspto. gov）可以搜索谁申请了专利和商标。 |
| **互联网数据来源** |
| ClickZ（http：//clickz. com）整合了关于互联网及其用户的大量信息，覆盖消费者和电子商务。 |
| 互动广告局（Interactive Advertising Bureau，http：//iab. net）提供关于互联网广告的统计资料。 |
| Jupiter Research（http：//jupiterresearch. com）监控网络流量和评选最受欢迎的网站。 |

公司可以从外部供应商那里购买二手数据。例如，AC 尼尔森公司（AC-Nielsen）出售来自全球 27 个国家超过 26 万户家庭的消费者的购买数据，包括试用和重购、品牌忠诚度以及购买者人口统计特征等。Experian Consumer Research（Simmons）出售关于 450 种产品类别的8 000多个品牌的信息，包括详细的消费者特征、消费者购买的产品和偏爱的品牌、生活方式、态度和媒体偏好等。由 Yankelovich 提供的 MONITOR 服务出售关于社会和生活方式重要趋势的信息。这些公司和其他数量众多的提供优质数据的公司一起，满足了各种市场营销信息的需要。

运用**商业性网上数据库**（commercial online databases），市场营销调研人员可以自己搜索二手数据来源。诸如 Dialog，ProQuest 和 LexisNexis 等通用数据库服务商将丰富的信息呈现在市场营销决策者的电脑上。除了必须付费的商业性网站，几乎所有的行业协会、政府机构、企业出版物和新闻媒体都提供免费信息，只要你能找到它们的网站。事实上，能够提供信息的网站太多了，以至于找到恰当的网址几乎成为最重要的任务。

网络搜索引擎也可以是寻找相关二手数据来源的大帮手。但是，它们也可能会非常令人沮丧和无效。例如，Axe 的一位市场营销人员在谷歌上搜索“men's cologne”（男人的古龙）会出现 147 万个条目！但是，经过严格定义和精心设计的网页搜索可以是任何市场营销调研项目的良好开端。例如，用“men's cologne”在谷歌中搜索，所得列表中的第 4 条就可能将 Axe 的市场营销带入 shopping. yahoo. com 页面，那里包含了消费者对数百种男士古龙香水品牌的评论和价格比较。[14]

与原始数据相比，获得二手数据通常更快，成本也更低。而且，二手数据来源有时候可以提供单个公司无法凭借自己的力量获取的信息——不能直接找到，或寻找起来代价不菲的信息。例如，对 Axe 的市场营销者而言，通过持续地追踪零售商的账目来发现竞争者品牌的市场份额、价格和陈列情况的代价太高。但是，他可以从信息资源公司（Information Resources Inc.）购买 InfoScan 服务，该项服务提供全国 3.4 万家零售商店的扫描数据和其他信息。[15]

二手数据也可能带来一些问题。所需信息可能不存在——调研人员很少能够从二手数据中获得他们所需要的所有信息。例如，联合利华找不到关于消费者对新古龙产品线的反应的现成信息，因为该产品尚未投入市场。即使数据可以被找到，二手数据有可能不能使用。调研人员必须仔细地评估二手数据，确保其相关性（适合当前调研项目的目标）、准确性（可靠地收集和报告）、及时性（数据很新，适合当前决策的需要）以及无偏性（客观地收集和报告）。

## □ 原始数据收集

二手数据为调研提供了一个很好的起点，并且常常有助于确定调研问题和目标。不过，在大多数情况下，公司还必须收集原始数据。就像调研人员必须仔细地评价二手数据的质量一样，收集原始数据时也必须格外谨慎。他们同样需要确保原始数据的相关性、准确性、及时性和无偏性。表 4—2 展示了为原始数据的收集而设计的计划，涉及调研方式、接触方法、抽样计划和调研工具等多方面的决策。

表 4—2 原始数据收集计划

| 调研方法 | 接触方法 | 抽样计划 | 调研工具 |
|---|---|---|---|
| 观察法 | 邮寄 | 抽样单位 | 问卷 |
| 调查法 | 电话 | 抽样规模 | 仪器 |
| 实验法 | 个人 | 抽样程序 | |
| | 网络 | | |

### 调研方法

收集原始数据的调研方法包括观察法、调查法和实验法。下面依次讨论这些方法。

**观察法。观察法**（observational research）是指通过观察相关的人员、行为和情景来收集原始数据。例如，银行可能通过考察交通模式、街区条件和竞争性网点的分布来评估自己将开设的新分行的理想选址。

调研人员常常观察消费者行为来探寻那些不可能通过简单地询问顾客问题获得的消费者洞察。例如，费雪公司（Fisher-Price）建立了一个观察室来发现小孩对新玩具的反应。费雪公司的玩乐实验室（Play Lab）是一个堆满玩具的快乐空间，幸运的孩子们在那里尝试各种各样的新型玩具，希望了解是什么使孩子们为玩具着迷的设计者们在一旁仔细地观察孩子们的一举一动。有些公司利用“头脑摄像技术”（Mind-cams），借助消费者的眼睛在自然状态下观察。例如，金佰利（Kimberly-Clark）运用装备了摄像头的“眼镜”观察其好奇（Huggies）品牌消费者的行为。[16]

几年前，金佰利公司发现，就在公司正准备推出好奇婴儿护肤和洗浴产品时，其好奇婴儿纸尿裤的销售下滑。当传统的调研不能得出任何令人信服的顾客洞察时，金佰利的市场营销者认为，通过观察顾客的日常生活或许能够得到更有用的反馈。他们提供装备了摄像头的“眼镜”，请消费者在家中戴着，以便调查人员能够看到消费者所看到的一切。不久，他们就发现了问题和机会。尽管在焦点小组访谈中，女性消费者说自己通常在桌上更换纸尿裤，真实的情况是她们在床上、地板上甚至洗衣机上给婴儿更换纸尿裤。调研人员可以看到她们手忙脚乱地与湿纸巾盒和润肤露较劲，因为打开它们都需要两只手。所以，公司重新设计了湿纸巾的包装，配有用一只手轻按按钮就可以处理好的分配器；推出了可以用一只手方便地抓握和打开的润肤露瓶子。

观察法可以获得人们不愿意或者不能够提供的信息。在有些情况下，观察或许是获得所需信息的唯一方法。相反，有些信息不能够通过观察得到，比如感觉、态度、动机和私下的行为等。另外，长期或偶然的行为也不容易被观察到。最后，观察到的现象有时很难解释。由于这些局限，调研人员在运用观察法的同时，常常伴随其他数据收集方法。

大量的公司现在运用**人种学研究**（ethnographic research）。该调研方法指派出训练有素的调研人员，在自然状态下观察顾客，并与他们互动。想想下面这个例子。[17]

移动电话制造商诺基亚希望在10年内增加20亿新顾客。为了实现这一目标，它在人种学调研上投入巨资，尤其关注新兴经济体。诺基亚组建了一个团队来深入研究巨大的新兴市场（如中国、巴西和印度）中手机用户的行为。通过




"与当地人共同生活"，从索韦托简陋的小镇到首尔懂技术的少年的卧室，诺基亚从每一种当地文化的细微差别中收集了精妙的洞察。例如，它实地了解到世界上50%的女性将手机放在手袋中（她们中20%丢过手机）；大多数观看移动电视的亚洲早期接受者并不在意移动性，还常常在家中观看。

其中最重要的发现来自调研人员对生活在贫穷乡村的人们如何克服日常生活中的困难进行沟通的研究。令人吃惊的是，尽管手机通常被认为是个人所有的产品，但由于成本的原因，在这些区域常常是整个家庭甚至整个村子在使用一部手机。基于这一发现，诺基亚设计了1200和1208电话，其最突出的特点就是可以多人分享使用。这种价格合理的电话提供许多实用且耐用的性能，并足够坚固以适合许多不同的人使用。例如，它包含一块待机时间超长的电池和多个电话簿，以便家庭或村子中的每一位成员可以将自己的联系人和电话与别人的区别开来。

观察和人种学调研方法常常揭示出一些用传统的调研问卷或焦点小组访谈方法无法得到的各种细节。传统的定量研究方法追求检验已知的假设，寻求经过精确定义的产品或战略问题的答案，但观察法可以产生新鲜的顾客和市场洞察。"人种学调研法的魅力，"一位调研专家说道，在于它"允许公司重新考虑顾客没有清晰表达出来的要求。"另一位调研人员赞同说："古典的市场调研不够深入，无法捕捉人们不能想象或清楚表述的需求。想想亨利·福特的名言：'如果我问人们他们需要什么，他们会说跑得更快的马。'"[18]

**调查法**。**调查法**（survey research）是收集原始数据最常用的方法，最适用于收集描述性数据。希望了解人们的认知、态度、偏好或购买行为的公司常常通过直接询问消费者发现这些信息。

调查法的主要优点是其灵活性——可以在许多不同情况下获得不同的信息。调查法几乎可以适用于任何市场营销问题或决策，一般通过电话或邮寄、个人或网络等方式进行。但是，调查法也存在一些问题。有时候人们拒绝回答调查问题，可能是因为他们不记得或从来没有想过要做什么和为什么；也可能有些人不愿意回答陌生人的问题和讨论他们认为私密的话题；还有些人可能太忙不愿意花时间，或者不愿意他人侵犯自己的隐私。不过，有时候被调查者为了显示自己很聪明或更见多识广，即使在不知道答案的时候也胡乱提供不真实的信息。或者，他们为了帮助访谈者，故意按调查人员的意图来回答问题。

**实验法**。观察法最适用于探索性调研，调查法最适用于描述性调研，而实验法最适用于收集反映因果关系的信息。**实验法**（experimental research）指选择配对的实验组，分别给予他们不同的处理，并控制无关的因素，从而考察不同组间被试的反应有何不同。因此，实验法试图解释因果关系。

例如，在菜单上添加新口味的三明治之前，麦当劳也许运用实验法测试两种不同的价格对其销量的影响。在一个城市以一种价格推出这种新的三明治，在另一个城市则用不同的价格。如果两个城市很相似，并且该三明治的其他所有营销活动都相同，两个城市中三明治销售的差异就可能与价格有关。

### 接触方法

信息可以通过邮寄、电话、个人访谈和网络获得。表 4—3 展示了各种接触方法的优缺点。

表 4—3 接触方法的优缺点

| | 邮寄 | 电话 | 个人访谈 | 网络 |
|---|---|---|---|---|
| 灵活性 | 差 | 好 | 非常好 | 好 |
| 数据质量 | 好 | 一般 | 非常好 | 好 |
| 对访问员影响的控制 | 非常好 | 一般 | 差 | 一般 |
| 样本控制 | 一般 | 非常好 | 好 | 非常好 |
| 数据收集速度 | 差 | 非常好 | 好 | 非常好 |
| 应答率 | 差 | 差 | 好 | 好 |
| 成本 | 好 | 一般 | 差 | 非常好 |

资料来源:Adapted with permission of the authors from *Marketing Research: Measurement and Method*, 7th ed., by Donald S. Tull and Del I. Hawkins. Copyright 1993 by Macmillan Publishing Company.

**邮寄、电话和个人访谈。**要以较低的人均成本收集大量信息时，一般使用邮寄问卷法。与陌生人的访问或电话访问相比，被调查者回答邮寄问卷上的个人问题会更加诚实，而且不受访问者的影响。

但是，邮寄问卷不够灵活——所有的被调查者都回答按固定顺序排列的相同问卷。邮寄调查通常需要较长的时间来完成，回收率（完整地填写并返回问卷的人数）很低。而且，调查人员对邮寄问卷样本缺少控制，即使有一份优质的邮寄名单，也不能保证谁会填写问卷。

电话访问是迅速收集信息的最佳方法。它比邮寄问卷更灵活。访问者可以向被调查者解释比较难懂的问题，也可以根据得到的答案跳过某些问题或深入追问某些问题。电话访问的应答率比邮寄问卷高，还可以更好地控制样本。调查人员可以请求与符合相关特点的人，甚至点名与特定的被调查者交谈。

但是，电话访问的成本比邮寄问卷高。而且，人们可能不愿意谈及私人问题。这种方法会引入调查人员的偏见——调查人员的谈话方式、提问方法以及其他差异都会影响被调查者的回答。不同的调查者的解释和记录也可能不同。在时间压力下，一些调查人员可能不问问题就编造答案。最后，随着人们对电话促销骚扰的日益警觉和排斥，潜在的被调查者越来越多地挂断访问者的电话拒绝交谈。

人员访谈有两种形式——个人访谈和小组访谈。个人访谈可以在家里或办公室、街上、购物中心进行。这种访谈非常灵活。训练有素的访谈者可以引导访谈，解释难懂的问题，根据实际情况调整问题。他们可以出示真实的产品、广告或包装，观察对方的反应和行为。但个人访谈的成本几乎是电话访问的3～4倍。

小组访谈指一次召集6～10人，在训练有素的主持人引导下，讨论一种产品、服务或组织。参与者通常会得到一小笔报酬。主持人鼓励自由和轻松的讨论，希望小组成员之间的互动会带来实际的感情和想法。同时，主持人引导讨论“聚焦”某个主题，确保不偏离——故而被称为**“焦点小组访谈法”**(focus group interviewing)。

调研人员和市场营销者在单面镜子后面关注焦点小组的讨论，并将参与者的评论记录或拍摄下来以备日后研究。现在，焦点小组调研人员甚至可以利用可视会议和互联网技术与市场营销者远程联系，现场进行焦点小组访谈。借助摄像机和双向音响系统，身处遥远的会议室中的市场营销经理仍然可以看到和听到，甚至运用远程控制系统随意放大面部特写或切换镜头。

与观察法一起，焦点小组访谈法已经成为了解新鲜的消费者想法和情感洞察的重要的营销定性调研工具之一。但是，焦点小组访谈也带来一些挑战。为节省时间和成本，调研人员通常采用较小的样本规模，这样就很难得到一般性的结论。而且，参与




焦点小组的消费者在其他人面前并非总是坦诚地表达自己真实的情感、行为和意图。

于是，尽管焦点小组访谈仍然被广泛运用，许多调研人员正在修正焦点小组的设计。例如，雅虎的首席营销官卡米尔·杜纳威（Cammie Dunaway）偏好“浸入小组”（immersion group）——雅虎的产品设计者与 4～5 人非正式地交谈，没有焦点小组主持人的出席。不是仅仅观看消费者如何与主持人互动的录像，雅虎员工可以直接与挑选的顾客合作设计新产品和方案。“如果（消费者）感到真正参与了我们的过程，而不是仅仅被观察，结果要丰硕得多。”杜纳威说道。[19]

还有一些调研人员正将焦点小组与催眠术结合起来，努力获得更加深入和更加可靠的洞察。考虑下面这个例子。[20]

> 沃尔沃（Volvo）等同于安全。在一次又一次的焦点小组访谈中，参与者说着同样的事情。但是为检查这些发现，沃尔沃引入了催眠。沃尔沃焦点小组的成员被要求试驾一辆车，随后立刻被催眠。期间，调研人员询问他们对该品牌的真情实感。结果可不太妙：许多人透露沃尔沃也等同于中年形象。“对有些人而言，那种想法是被隐藏得很深，”沃尔沃的一位调研人员说，“催眠帮助突破阻碍。我们需要将交谈带到更加深入、感性的地方。”

还有一些调研人员正改变他们进行焦点小组访谈的环境。为了帮助消费者放松，从而能够释放出真实的反应，调研人员运用更加舒适、与被调研的产品更加相关的环境。例如，为了获得女性如何对剃腿毛这件事的看法，舒适加拿大公司（Schick Canada）创办了“慢慢品”聚会，与女友间的小聚会类似。

> 在这些“慢慢品”聚会中，参与者聚集到一个当地的咖啡屋，品着咖啡或茶，享用着零食。在这种放松而惬意的环境下，意气相投的女士们敞开心扉，彼此分享关于去除腿毛和润肤的故事。如果在比较正式的场合，人们对这一话题会很敏感。调研人员发现，女性对舒适 Quattro 剃刀的感受——Quattro 有四层刀刃——太技术性了。女性并不关心剃刀背后的技术问题，她们关心的是结果。因此，舒适加拿大公司重新定位了 Quattro，强调这是一种滑爽的、耐用的产品。这种聚会式调研还产生了一种附带的结果，参与者非常享受这种聚会，以至于希望更多地参与。她们几乎成为舒适公司市场营销人员的顾问团和“品牌大使”。[21]

**网上市场调研**。互联网的发展对市场营销调研活动产生了巨大影响。调研人员越来越多地利用**网上营销调研**（online marketing research）收集原始数据——互联网调查、网上小组讨论、实验和网上焦点小组访谈等。有人估计，2008 年全球网上调研支出达到约 44 亿美元，是 2005 年的 3 倍。到 2010 年，1/4～1/3 的营销调研会在网上完成。[22]

网上调研的形式多种多样。公司可以利用网页作为调查媒体，在自己的网站上发布问卷，并为完成问卷的人提供奖励。公司可以用电子邮件、网页链接或网页上另开视窗的广告（Web pop-ups）来邀请人们回答问题，并提供赢取奖金的机会。公司还可以创造网上小组，提供定期反馈或进行现场讨论、网上焦点小组访谈。除了调查，调研人员还可以在网上进行实验。他们可以通过在不同的网页或同一网页的不同时间出现不同的价格、标题或某种产品属性，来比较自己的营销变量效果如何。或者，他们可以创造虚拟的购物环境，测试新产品和市场营销方案。最后，公司可以通过跟踪点击率了解网上顾客的行为，包括他们如何访问网站，又是如何转

移到其他网站的。

互联网尤其适用于定量调研——进行市场营销调查并收集数据。目前，2/3的美国人是网民，这使得网络成为达到各种消费者群体的有效渠道。随着传统调查方式应答率的下降和成本的提高，网络迅速替代邮件和电话，成为主要的数据收集方法。一位行业分析专家估计，消费者包装食品企业现在将其定量调查总预算的2/3投向了网络。互联网调查现在占到所有网上调研支出的80％。[23]

以网页为基础的调查研究提供了传统电话和邮寄方法不可比拟的优势。最明显的就是高速度和低成本。一位市场营销调研经理总结道："简而言之，就是更快、更便宜。"[24]借助网络，调研人员可以采用电子邮件或在精心挑选的网站上发布等方式，迅速、便捷地将网上调查问卷同时分发给数以千计的被调查者。几乎即刻就可以收到回应，由于被调查者也是通过电子渠道传输回信息，调研人员在收到信息时，就可以列表、评价和分享调研数据。

网上调研的费用通常远远低于邮寄、电话或人员访谈等传统的调研活动。互联网的运用节省了其他方法所需的邮寄、电话、访谈者和数据处理费用。所以，互联网调查的成本比邮寄调查低15～20％，比电话调查低30％。而且，网上调查的样本规模对成本的影响很小。一旦准备好调查问卷，在网上调查10位和1万位被调查者的成本没有太大的差别。

除了速度和成本方面的优势，基于网络的调查与传统的邮寄或电话调查相比，还常常具有更强的互动性和参与性，更容易完成，调研人员的干预较少等特点。因此，网上调查通常拥有更高的应答率。对一般很难接触到的人群——例如，总是难以捉摸的青少年，单身、富有和受过良好教育的消费者而言，互联网是理想的调研媒体。要到达工作的母亲和其他公务繁忙的人，互联网也是不错的媒介，他们可以在自己方便的时间和合适的地点作出回应。

市场营销调研人员原先大量地使用互联网进行定量调研和数据收集，现在也采用定性的网络调研方法——例如网上焦点小组或深度访谈。许多市场营销者已经认识到互联网可以提供一种迅速、低成本的方式获得定性的顾客洞察。例如，百威英博公司利用网站作为一种"实验室"，正式或非正式地检验其广告创意的效果。[25]

> 百威英博公司越来越多地利用网络传播和调试其广告。网络使得它可以测试一些另类的材料，比如，由于担心在电视上播出会引起不满和敌视，在过去几年从未发布的广告。一则广告描述了"买骂罐"（Swear Jar）的奇特遭遇。为清洁办公室语言的环境，人们对言语不敬的员工每次处罚25美分。结果是：罚金用于购买百威公司出品的一款清啤Bud Light——原本有良好道德影响的计划却因此产生了事与愿违的后果。尽管广告中的语言对电视来说太粗野了，百威英博公司决定在互联网上测试它。有人把它发到了YouTube上。尽管从来没有在电视上出现过，但在YouTube，它得到了超过250万的点击。"数字空间……是创意的孵化器，"百威英博公司的一位媒体经理说。运用网络唤起人们对非传统的广告的热情，比传统的方式——当被测试的消费者观看新的电视广告时，营销者通过单面窗偷窥，能够获得更广、更快的消费者洞察。"网络即刻给出好或不好的判断。"

**网上焦点小组**（online focus groups）是最重要的基于网络的定性调研方法。与传统的焦点小组相比，网上焦点小组具有许多优势。参与者可以从任何地方登录——他们所需要的仅仅是一台可以连接网络的电脑。所以，互联网很有效地将来自全国甚

至全球不同地域的人们联系在一起，尤其是那些无法抽时间到中心地点来的高收入人群。而且，调研人员可以从任何地方组织和监督网上焦点小组，节省了差旅、住宿和设施成本。最后，尽管网上焦点小组需要一些事先计划，但几乎即刻就可以得到结果。

网上焦点小组可以采用多种形式。现实中最常见的是网上聊天室讨论，参与者和主持人围坐在一张虚拟的桌子前交换评价。或者，调研人员可以建立一个网上留言板，被调查者在以后的数天或数周内在留言板上互动。参与者每天登录对焦点小组的话题发表评论。焦点小组的主持人监督网上互动，在必要时采取调整措施以保持讨论不偏题。这一不间断的留言板形式使得参与者有机会对他们的应答作出反应，与其他人交谈，并随着小组讨论的进程在真实世界里考察产品。它还使调研者有机会随着讨论的深入，不断地进行调整。结果，这种网上方式可以比单一聚会、面对面的焦点小组法产生更多的数据和更深的洞察。

尽管具有成本低、便于管理的优点，网上焦点小组可能比更加个人的方式缺少真实世界的动态。网络世界缺少在传统焦点小组研究中可以观察到的视觉接触、身体语言和直接的人际互动。而且互联网形式——操作、键入评论和网络“情感”（表达情感的标点符号，如一）意味着幸福）——大大限制了被调查者的表现力。互联网的非人格化特点阻碍了人们以正常的方式互动和对一个概念感到激动。

为克服这些缺点，一些调研人员现在为网上焦点小组访谈增加实况录像和录音。例如，网上调研公司 Channel M2 通过将焦点小组参与者组织到气氛友好的“虚拟访谈室”而“将人际接触带回网上调研”。[26]

> 用传统的方式招募参与者，然后分发给他们一台网络摄像机，以便记录他们的口头或非口头反应。通过电子邮件向参与者提供指导，包括如何连接 Channel M2 网上访谈室，以及电话会议所使用的免费电话号码。在约定的时间，当他们点击连接和打入电话，参与者登入并看到 Channel M2 访谈室，看到其他参与者的实况视频、聊天短信、屏幕或幻灯片分享，以及一块白板。一旦开始焦点小组讨论，问题和答案实时出现在一个显眼的实况背景中。参与者同时评论——口头上，或通过信息，或者兼而有之。调研人员可以“坐在”来自各地的焦点小组中，观察和倾听每一位参与者。或者他们可以在以后对录像版进行研究。

尽管网上市场营销调研发展迅速，利用网络进行定性和定量的调研仍然存在一些不足之处。其一，上网人群的限制使得调研很难接触到社会各个阶层的人——大约30%的美国成年人仍然没有上网。[27]但是，随着互联网渗透率的提高，这个问题会得到逐步改善。另一个重要的问题是，控制网上样本的身份。因为看不到被调查者，就很难了解他们的真实身份。最后，网上调查与其他更人格化的方法相比，显得枯燥和缺乏动态性。

为克服这些样本和环境问题，许多网上调研公司运用自愿加入的社区和应答小组。例如，网上调研公司 Greenfield Online 可以接触到 40 多个国家 1 200 万自愿的小组成员。技术的进步——诸如动画合成、流媒体和仿真环境——也有助于克服网上调研在动态性上的局限。另一个最新的发展趋势是，许多公司正开发自己的顾客社交网络，并运用它们来获得顾客的投入和洞察。

也许网上调研最重要的问题是消费者隐私。一些人害怕不道德的调研人员会利用调查中收集到的电子邮件地址和私密资料，在调查结束之后兜售产品。人们担心，网上收集个人信息技术，会未经被调查者允许而擅自收集个人信息。不能妥善处理这些

隐私问题将导致愤怒的、拒绝合作的消费者和政府干预的增加。尽管存在这些担忧，大多数业内人士仍然预计网上市场营销调研会健康地发展。[28]

### 抽样计划

市场营销调研者通常根据小样本研究来得出关于消费者总体的结论。**样本**(sample)是从总体中挑选出来并能代表总体的一部分。理想的样本能够代表并解释总体的情况，从而帮助调研人员对人们的想法和行为作出准确的估计。

设计理想的样本涉及三个决策。首先，调查谁（抽样单位）？这个问题的答案并不总是明确的。例如，为研究家庭汽车购买决策的制定，调研人员应该访问丈夫、妻子、其他家庭成员、经销商还是他们所有人呢？调研人员必须决定需要什么信息，以及谁能够更好地提供这些信息。

其次，调查多少人（抽样规模）？大样本比小样本的结果更加可靠，费用通常也更高。没有必要抽取整个目标市场或者很大的比重来得到可靠的结果。如果选择得当，不足总体数量1%的样本通常就可以具有足够的可靠性。

第三，如何选择样本（抽样过程）？表4—4描述了不同的抽样类型。运用随机抽样，每一个总体成员都有机会进入样本，调研人员可以计算出样本的置信区间。但是，如果随机抽样所需要的成本太大或者时间太长，即使无法测量抽样误差，调研人员通常也会使用非随机抽样。这些不同的抽样方法所需的成本不同，时间限制也不同，得到的结果在准确性和统计性能也各异。哪一种方法最好取决于调研项目的需要。

表4—4 抽样类型

| 概率抽样 | |
|---|---|
| 简单随机抽样 | 每个总体成员具有已知并相等的机会被选中。 |
| 分层随机抽样 | 统计总体被分成互不相容的几组（如根据年龄分组），从每个组中抽取随机样本。 |
| 分群（地区）随机抽样 | 统计总体被分成互不相容的几组（如街区），调研人员从这几组中随机抽取一组来调查。 |
| **非概率抽样** | |
| 任意抽样 | 调研人员选择最容易获得的整体成员，从他们那里获得信息。 |
| 判断抽样 | 调研人员根据自己的判断，选择有可能提供准确信息的总体成员。 |
| 配额抽样 | 调研人员从各种类型的人中选取规定的人数进行调查。 |

### 调研工具

在收集原始数据时，市场营销调研人员有两种主要工具可供选择：问卷和仪器。

**问卷**。迄今为止，问卷一直是最常用的调研工具，无论是以面谈、电话还是网络形式进行的调研都是如此。问卷非常灵活——询问问题的方式多种多样。封闭性问题包括所有可能的答案，被调查者从中作出选择。例如，多项选择题和量表。开放性问题则请被调查者用自己的语言回答问题。在一次对乘客的调查中，西南航空公司可能简单地问："你对西南航空公司有什么看法？"或可能要求人们完成下面的句子："当我选择航空公司时，最重要的考虑是______"。由于被调查者的答案不受限制，所以开放式问题比封闭式问题能够反映更多的情况。

开放式问卷在探索性调研中尤其有用，因为调研者试图发现人们在想什么，而不

是有多少人这样想。而封闭性问题更容易解释和统计。

调研者还应该在问卷的措辞和顺序上加倍小心。他们应当运用简单、直接和无歧义的措辞。问题应该以逻辑顺序排列。可能的话，第一个问题就应该引起被调查者的兴趣，比较难回答的和私人的问题应该最后问，这样才不会引起被调查者的戒备之心。未经仔细准备的问卷通常含有许多错误（见表 4—5）。

**表 4—5　　一份有问题的调查问卷**

假如一位夏令营指导员准备了以下问卷对拟参加夏令营的孩子的父母进行调查。你对其中的问题有何评价?

1. 您的收入接近多少美元（以百计）? 人们通常不知道自己的收入接近多少百美元，而且也不愿意如此具体地告诉他人自己的收入。而且，一份调查问卷不应该一开始就问如此私人的问题。

2. 您对您的孩子参加在外宿营的夏令营持有“强的”还是“弱的”支持? 这里“强的”和“弱的”分别意味着什么?

3. 您的孩子在夏令营表现好吗? “表现”是一个相对而言的词。对这一问题的最好回答是“是”和“否”吗? 而且，人们是否会诚实、客观地回答这一问题? 为什么把这个问题放在前面?

4. 您去年收到多少夏令营以邮寄或电子邮件形式发送的宣传信息? 今年呢? 有谁会记得这些呢?

5. 您认为剥夺您的孩子通过夏令营而成长为成熟的人的机会是正确的吗? 一个沉重的问题。在倾向性如此明显的问题下，哪一个家长会给予肯定的回答呢?

**仪器**。尽管调研问卷是最常用的调研工具，调研者也时常使用仪器来观察消费者的行为。尼尔森媒体调研公司（Nielsen Media Research）将仪表安装在其选择的家庭的电视机上，以记录谁看了什么电视节目。零售商运用收银扫描仪记录购物者的购买行为。

一些仪器用于测量人们的身体反应。例如，广告商使用视觉摄像机研究人们在观看广告时的视觉流程，力求回答人们的目光最先集中在被测广告的哪一点，停留了多长时间等问题。IBM 的 BlueEyes 技术通过追踪瞳孔、眉毛和嘴的细微动作来解释人们的面部反应。BlueEyes 有许多潜在的营销用途，例如，“知道你感觉如何”并采取相应行动的市场营销机器。一位老人在自动取款机前眯起眼睛费力地想看得更清楚时，屏幕上的字体马上主动地放大一倍。一位女士路过购物中心的公用信息亭时，对旅游广告露出微笑，机器立刻打印出旅游折扣优惠券。[29]

还有一些市场调研者正在运用“神经营销”测量脑部活动以了解消费者的感情和反应。市场营销科学家们运用核磁共振（MRI）摄影已经了解到“强势品牌激发了大脑中与自我信念、正面情感和回报有关的部分的活动”。根据一位观察者所说，该技术表明“耐克那著名的‘勾’是一个让人感觉很好的品牌标记。它实际上点亮了你的大脑”。类似地，在美国超级杯橄榄球赛事期间，调研人员将带有电极的帽子戴在被测试者头上来测量他们对广告的反应。结果发现，对有些广告大脑活动异常活跃，对另一些广告大脑反应迟钝。[30] 这里有一个神经营销的例子。[31]

34 位浴室清洁剂的使用者最近来到一个研究实验室观看《监狱访客》——联合利华公司为其定位于“处理顽渍”的 Vim 系列家庭清洁剂产品拍摄的、颇受赞誉的一则电视广告。该广告表现了一个年轻的女孩看望其心烦意乱的母亲，她出现在监狱玻璃窗的后面，但是可以看出她在用力擦洗污秽的淋浴间。研究者希望一种未受影响的“清洁的观看”，所以他们选择在广告尚未发布、产品尚未面市的地方测试消费者。参与者对“放在玻璃上的手”反应强烈，尤其是在充满激情的“我爱你，妈妈!”“我也爱你，孩子!”的交流中。但是，那些解释产品

和品牌信息的场景所激起的反应很弱。总之，该广告激起非常强烈的负面为主的情感。随后的访谈表明，消费者实际上讨厌这则广告。研究人员如何测量观众对如此煽情的广告的反应呢？很容易。询问参与者对该广告的感觉就可以了。哦，更有说服力的是，有6个电极附在每个人的头上。欢迎来到神经营销世界，通过测量大脑活动来仔细考察消费者的思想，探究消费者对品牌和市场营销活动会如何反应。

尽管神经营销技术可以测量每一分钟消费者的卷入度和情感反应，但这种大脑反应可能很难解释。因此，神经营销通常与其他调研方式配合使用，力求全面理解消费者的头脑里到底在想些什么。[32]

### □ 执行调研计划

调研人员下一步工作是将调研计划付诸实施。这涉及收集、加工和分析信息。数据收集可以由市场营销调研部门的员工完成，也可以由其他公司代办。市场营销调研过程中的数据收集阶段通常是花费最多也是最容易出错的阶段。调研人员应该密切关注以确保计划得以正确实施。必须提防以下错误：与被调查者联系失误；被调查者拒绝访问或提供有偏差的数据；访问人员出错或走捷径。

调研人员还必须加工和分析收集来的数据，分离出重要的信息和发现。他们需要检查数据的准确性和完整性，并将数据转化为可以分析的形式。然后，调研人员将结果编制成表格，并计算统计值。

### □ 解释和报告发现

市场调研人员必须解释调研所得到的发现，提出结论并向管理者报告。调研人员不应该试图用数字和繁复的统计技巧难倒管理者，而应该将对管理者的重要决策有用的主要发现和洞察明确而精炼地展示出来。

但是，解释工作不应该只交给调研人员。他们是调研设计和统计分析方面的专家，但市场营销经理对自己面临的问题和决策更了解。如果管理者盲目地接受调研人员错误的解释，再好的调研也毫无意义。类似地，管理人员也可能有偏差——他们也许更倾向于接受与自己预期相一致的调研结果，而拒绝他们不希望看到的结果。在很多情况下，发现可以用不同的方法进行解释，调研人员和管理者之间的讨论有助于找到最佳的解释。于是，在解释调研结果时，管理者和调研人员必须紧密合作，双方都必须对调研过程和相应的决策承担责任。

## 分析和运用市场营销信息

从内部数据库、营销情报和营销调研中获得的信息，通常需要进一步分析。为了应用这些信息建立有助于改善市场营销决策的顾客和市场洞察，管理者也许需要一些帮助。例如先进的统计分析，以便在一系列数据中挖掘更多的关系。信息分析还涉及应用分析模型，以使经理们作出更好的决策。

信息加工和分析之后，必须在合适的时间传递给恰当的决策制定者。接下来，我




们将深入讨论市场营销信息的分析和运用。

## □ 顾客关系管理（CRM）

如何最好地分析和使用顾客数据是一个特殊问题。许多公司几乎被淹没在海量的顾客信息中。实际上，聪明的公司在每一个可能的顾客接触点上捕捉信息。这些接触点包括每一次顾客与公司之间的接触，例如，顾客购买、销售人员联系、服务和支持电话、网站访问、满意度调查、信贷和支付、市场调研等。

问题在于信息通常广泛地分散在组织内部，埋藏在不同的数据库和不同部门的记录之中。为克服这一问题，许多公司现在求助于**客户关系管理**（customer relationship management，CRM）系统，管理所有顾客的详细的信息，并仔细管理顾客接触点，以使顾客忠诚度最大化。

CRM 在本世纪初开始迅速增长。许多公司投身于此，实施野心勃勃的 CRM 计划，但不久就沮丧失望，甚至很多公司以失败告终。但是最近，企业又开始谨慎地进一步推进真正有效的 CRM 系统。到 2012 年之前，美国企业将花费约 66 亿美元从诸如甲骨文（Oracle）、微软、Salesforce 和 SAS 等公司购买 CRM 系统。[33]

CRM 由复杂的软件和分析工具组成，将不同来源的顾客信息整合起来，进行深度分析，并将结果应用于建立更加牢固的客户关系。CRM 整合公司销售、服务和市场营销团队所了解的有关各个顾客的所有信息，从全方位审视客户关系。

CRM 分析家建立数据仓库，并运用复杂的数据挖掘技术，探寻顾客数据中蕴藏的丰富资源。数据仓库是公司范围内存储大量详尽顾客信息的电子数据库，需要从中筛选出对管理者决策有价值的东西。数据仓库的目的不仅仅是收集信息，而是将信息放在一个集中的、可用的地方。一旦数据仓库集中了数据，公司运用强大的数据挖掘技术从成堆的数据中过滤出有意义的发现。

这些发现常常带来市场营销机会。例如，沃尔玛的巨型数据库为市场营销决策提供深度洞察。数年前，当伊凡飓风（Hurricane Ivan）侵袭佛罗里达州时，一位观察家说道，零售巨头沃尔玛“准确地知道飓风会把什么冲到商店的货架上——草莓馅饼。通过挖掘历年的销售数据，沃尔玛发现购物者会在飓风来临之前囤积馅饼，因为它不需要冷藏或烹饪”[34]。

通过使用 CRM 更好地理解顾客，公司可以提供更高水平的客户服务和建立更加深入的客户关系。它们可以运用 CRM 找出高价值的顾客，更有效地瞄准他们，交叉销售公司的产品，针对顾客的特殊要求度身定制产品和服务。

例如，世界上最大的赌场经营者哈拉斯娱乐公司（Harrah's Entertainment）运用 CRM，管理在其遍布全球的 Harrah's，Caesars，Horseshoe，Bally's，Flamingo 和 AShowboat 赌场中与重要顾客的日常关系。在过去的十年间，哈拉斯总回报计划（Harrah's Total Rewards Program）已经成为优秀的 CRM 和顾客忠诚管理的典范。[35]

> 全球范围内，超过 80％的哈拉斯顾客——总计 4 000 万——使用哈拉斯总回报卡（Harrah's Total Rewards Card）。在哈拉斯的 40 个赌场中，每一张卡都能提供源源不断的信息，这些信息被汇聚到孟菲斯的中央计算机中，创造了一个巨大的顾客数据库。哈拉斯仔细地挖掘这些数据，获得顾客特征和行为的洞察。然后，运用这些洞察管理日常顾客关系。实际上，哈拉斯现在可以即时地处理顾客

信息。从顾客使用其回报卡的那一刻，就创造了数据和顾客体验之间的理想链接。

基于每秒更新的顾客信息，赌场工作人员知道应该用免费的演出票、晚餐券或客房升级来奖励哪一位顾客。哈拉斯的首席信息官说道："当你玩乐的时候，有人走过来递给你 5 美元或更多的筹码，或一顿免费的晚餐，或者也许仅仅是祝你生日快乐。"与非成员相比，持有总回报卡的顾客更频繁地惠顾赌场，停留的时间比在竞争对手的赌场中更长，在哈拉斯消费的金钱也更多。通过明智的 CRM，哈拉斯赢得了顾客忠诚。仅仅在过去的 5 年间，该娱乐巨头的销售额几乎增长了 3 倍，利润则翻了一番。

CRM 能够带来利益，但也不可避免地在收集原始顾客数据或挖掘数据时产生成本和风险。最常见的 CRM 错误是，仅仅将 CRM 视为一种技术或者一种软件解决方案。但是，单凭技术不可能建立有利可图的客户关系。"CRM 不是一种技术解决方案——你不可能……仅仅通过使用一些软件就取得改善的客户关系，"一位 CRM 专家说道。相反，CRM 只是有效的整体客户关系管理战略的一部分。"聚集于关系，"该专家建议道，"记住，关系是客户关系管理的全部"[36]。

当它发挥作用时，CRM 的利益远远超过其带来的成本和风险。基于 SAP 公司的研究，运用其 mySAP CRM 软件的客户，顾客保留率平均增加了 10%，销售额平均增长了 30%。总之，被调查的公司中有 90%通过使用 CRM 软件取得了价值的增加，投资回报率较高。该研究断定："CRM 很有成效。"[37]

## □ 分配和使用市场营销信息

市场营销信息如果没有被用于制定更好的市场营销决策，就没有价值。因此，营销信息系统必须使信息便于管理者和其他制定决策或接触顾客的人获得和使用。在有些情况下，这意味着向管理者提供定期的业绩汇报、不断更新的情报和关于调研结果的报告。

但有些时候，市场营销经理还为特殊的情景和即时的决策需要一些非常规的信息。例如，一位销售经理处理大客户时遇到了麻烦，他也许希望得到过去几年内关于该客户的销售和利润的总结报告。或者，一家零售商店经理在店内热销的产品销售完时，希望了解其他连锁商店当前的库存水平。所以，信息分配越来越多地涉及将信息输入数据库，并使管理者可以方便、及时地使用它们。

许多公司运用内部网来加快这一过程。内部网为搜寻信息、报告、分享工作文件、雇员和其他利益相关者的联系方式等提供了便捷的接触。例如，一家目录和网上零售商 iGo 将顾客服务来电与关于顾客的网络购买和邮件要求的及时更新的数据库信息整合起来。iGo 的服务代表可以一边与顾客交谈，一边在内部网上查阅这些信息，获得每位顾客的购买历史和与公司以往联系的全面记录。

另外，公司越来越多地允许关键客户和价值网络成员通过外部网接触到账户、产品和其他关于需求的数据。供应商、客户、转售商和其他网络成员可以链接一个公司的外部网，更新他们自己的账户、安排购买、根据存货确认订单，从而提高客户服务。例如，沃尔玛的 RetailLink 外部网络系统为供应商提供过去两年内每一种产品在全球每一家沃尔玛网点中的日销售情况，让它们追踪自己的产品何时何地出售，以及当前的存货水平。塔吉特的 PartnerOnline 外部网让它的供应商/伙伴考察当前的销




售、存货、递送和预测数据。这些信息分享通过评价供应链的绩效帮助塔吉特及其供应商和顾客。[38]

归功于先进的技术，今天的市场营销经理们可以随时随地直接登录信息系统。他们可以远离办公室，从旅馆的房间，或当地的星巴克，或任何一个可以打开电脑和链接网络的地方，通过无线网络进入信息系统。系统允许管理者直接、迅速地获得他们所需要的信息。随时随地，他们能够从公司或外部数据库获得信息，运用统计软件进行分析，准备报告和演讲，并与网络内的其他人直接沟通。

## 其他市场营销信息问题

这一部分讨论两个特殊环境中的市场营销调研：小企业和非营利组织的营销调研；国际市场营销调研。最后，我们将讨论有关市场营销调研的公共政策和伦理问题。

### 小企业和非营利组织的营销调研

就像大企业一样，小型组织也需要市场信息和顾客洞察。刚刚起步的企业需要关于潜在顾客、行业、竞争者、未满足的需求，以及消费者对新产品或服务的反应等各种信息。已经成功的企业必须追踪现有顾客需求和欲望的变化、对新产品的反应，以及竞争环境的改变。

小企业和非营利组织的管理者往往认为，市场营销调研只有大公司中拥有大笔调研预算的专家才能完成。诚然，小企业确实难以承担大规模的调研。但是，本章讨论的许多市场营销调研技术也同样适用于小企业，形式可以不那么正规，费用也可以很少。考虑以下例子中，一个小企业主是如何在开张之前对目标市场进行营销调研的。[39]

> 罗伯特·贝耶利（Robert Byerley）在当地干洗店的糟糕经历刺激了他，他一气之下决定创办自己的干洗业务。但是，他并没有盲目去做，而是在起步之前进行了大量的市场调研。他需要关键的顾客洞察：怎样使自己的干洗店与众不同？最初，贝耶利花费了整整一个星期的时间沉浸在图书馆和互联网中研究干洗行业。为从潜在顾客那里获得信息，借助一家市场营销公司，贝耶利就商店的名字、外观和小册子等举办了焦点小组讨论。他还将衣服拿到镇上最有竞争力的15家干洗店去洗，召集焦点小组讨论对他们的工作提出批评。基于这些调研工作，他为自己的新企业制定了一系列特征。其中，质量是第一位的。其他的一切都围绕这一点展开。它没有将廉价作为特点，因为完美的干洗服务不适合折扣经营。
>
> 在进行了调研之后，贝耶利创办了自己的Bibbentuckers——一家定位于优质服务和便利的高端干洗店。它以像河岸那样的开车通过区域为特色。计算机化的条形码系统读取顾客干洗的偏好，并在整个干洗过程全程追踪衣物。贝耶利还增加了其他差别化措施，例如精心装饰过的雨篷、美味的甜点、电视屏幕。他说："我希望这个地方……提供五星级的服务和优质，看上去不像一家干洗店。"市场调研带来了丰厚的回报。今天，Bibbentuckers已经拥有3家分店，并蓬勃

地发展着。

“很少的小企业主具有市场营销观念，”一位小企业咨询专家说道。“你必须像宝洁那样思考。在推出一个新产品之前它们会怎么做？它们会发现自己的顾客是谁，竞争者是谁。”[40]

小企业和非营利组织的管理者仅仅通过观察它们周围的顾客并与之交谈，就可以获得优质的市场营销洞察。它们可以运用小规模的便利样本进行非正式的调查。小型组织还可以获得大部分大企业可获得的二手资料。许多行业协会、当地媒体、商务部门、政府机构都为小企业提供特殊的帮助。例如，美国小企业管理局提供多种免费出版物和网站（www. sbaonline. sba. gov），提供关于从开办、融资、扩张到订购名片等多方面的指导和建议。小企业可利用的其他优秀网站资源包括美国人口普查局（U. S. Census Bureau，www. census. gov）和经济分析局（Bureau of Economic Analysis，www. bea. gov）。最后，小企业可以非常低的成本在网上收集数量可观的信息。它们可以查找竞争者和顾客的网站，运用互联网搜索引擎研究特定的公司和问题。

总之，只有少量预算的小型组织同样可以有效地运用二手资料收集、观察、调查和实验等方法。尽管这些非正式的调研方法不是很复杂、花费也不太大，但是执行起来仍然应当认真。管理者必须仔细考虑调研的目的和问题，认识到由于样本规模较小和调研人员不熟练可能带来的问题，并系统地展开调研活动。[41]

## □ 国际市场营销调研

国际市场营销调研在过去十年中增长迅猛。1995年，25家最大的全球营销调研组织总收入为57亿美元，其中的45%来自母国之外的市场。到2006年，这些组织的总收益增长为155亿美元，母国之外的份额增加到55%。[42]

国际市场营销调研遵循国内调研同样的步骤，从确定问题和调研目标到解释和汇报调研结果。但是，国际调研人员常常面临更多、更困难的问题。国内调研人员处理的是一个国家内相对比较同质的市场，国际调研人员则应对多个不同国家的多样化的市场。这些市场常常在经济发展水平、文化风俗和购买模式方面大相径庭。

在许多外国市场，国际市场调研人员很难找到优质的二手数据。美国市场营销调研人员可以从数十种国内调研服务机构获得可靠的二手数据，但许多国家根本就没有调研服务机构。一些最大的国际调研服务机构的确在许多国家运营，例如，AC尼尔森公司（由尼尔森公司所有，全球最大的市场营销调研公司）在100多个国家设立办事处，从伊利诺伊州的绍姆堡，到中国香港，再到塞浦路斯的尼科西亚。[43]但是，大多数调研公司只在有限的少数国家运营。于是，即使二手数据可以获得，通常也必须根据不同国家的实际情况从多种不同的来源获得，这往往使得信息难以汇总或比较。

由于优质二手数据的稀缺，国际市场调研人员常常必须收集原始数据。此时，他们可能发现建立优质样本很困难。美国的调研人员可以运用最新的电话簿、邮件名单、人口普查数据和任何社会经济数据等多种来源来构建样本。但是，这些信息在许多国家是缺失的。

样本建立后，美国调研人员通常可以通过电话、邮件、互联网或人员方便地到达大多数被调查者。但是，接触样本在其他国家常常并非易事。在墨西哥的调查人员无法依赖电话、互联网和邮件收集数据——大多数数据收集是通过挨家挨户的访问得到

的，并且集中在 3～4 个最大的城市。在一些国家，拥有电话或个人电脑的人很少。例如，在美国每千人拥有 605 条主机线、680 部移动电话、762 台个人电脑，但在墨西哥每千人只有 189 条电话线、460 部移动电话和 136 台个人电脑。在肯尼亚，这些数字分别下降为 8 条电话线、135 部手机和 9 台个人电脑。在一些国家，邮政系统非常不可靠。例如在巴西，大约 30%的邮件永远送不出去。在许多发展中国家，糟糕的道路和交通运输系统使得许多地方去不了，导致人员访问困难且成本很高。[44]

国家之间的文化差异给国际市场调研人员带来另一些问题。语言是最明显的障碍。例如，用一种语言编写的问卷必须用各国语言进行翻译。回答也必须翻译回最初的语言用于分析和解释。这些无疑都增加了调研成本和出错的风险。

将问卷从一种语言翻译为另一种语言非常困难。许多方言、词组和句子在不同的文化中存在歧义。例如，一位丹麦经理说："通过把从英语翻译过来的东西由不同的译者再翻译回去的方法进行检查非常必要，你会对结果感到震惊。我记得有一次'眼不见，心不烦'回译后竟然成了'看不见的东西是愚蠢的'。"[45]

不同国家的消费者对待市场营销调研的态度也存在差异。一个国家的人们可能非常乐意接受调研，另一个国家，最大的问题可能是人们拒绝参与。某些国家的风俗可能禁止与陌生人说话。在特定的文化中，调研问题常常被认为过于私密。例如，在许多拉丁美洲国家，与调研人员谈论关于香波、除臭剂或其他个人护理产品时，人们会感到难堪。类似地，在大多数伊斯兰国家，不同性别的人参加焦点小组是犯忌的，而给全部由女性参加的焦点小组录像也是不允许的。由于一些国家文盲率很高，即使被调查者愿意参与，也不能很好地回答。

尽管存在这些问题，随着全球市场营销的发展，全球公司除了进行国际市场营销调研，别无选择。尽管与国际调研相关的成本很高、问题很多，但是不进行调研的成本——错过的机会和失误——甚至会更高。一旦得到重视，许多与国际市场营销调研相关的问题是可以克服或避免的。

## □ 市场营销调研中的公共政策和伦理

大多数市场营销调研对企业和消费者都是有利的。通过市场营销调研，公司更加了解消费者的需求，从而生产更加令人满意的产品和服务，建立更强有力的顾客关系。但是，滥用市场营销调研也可能伤害或惹恼消费者。市场营销调研中两种主要的公共政策和道德问题是：侵犯消费者隐私和滥用调研结果。

### 侵犯消费者隐私

许多消费者对市场营销调研抱有积极的态度，相信它的确有用。一些人实际上乐意被访问并说出自己的看法。但是，有些人很讨厌甚至不信任市场营销调研。他们担心市场营销者正在建立充斥顾客个人信息的庞大数据库，或者他们害怕调研人员会利用令人生畏的技术探知自己内心深处的秘密，"在我们购物时监视我们，或窃听我们的谈话，然后借助这些知识操纵我们的购买"。

提到市场营销调研和隐私，没有明确的答案。例如，市场营销者追踪和分析消费者的网上点击，并根据他们的浏览习惯针对性地进行广告是好还是坏呢？（见营销实例 4.1。）对因其"小胖子"（Butterball）火鸡和健康之选（Healthy Choice）餐饮而闻名的大规模的食品公司 ConAgra，倾听消费者网上讨论以了解顾客的饮食趋势和对其品牌的反应的行为，我们应该喝彩还是抵制呢？

一方面，大多数网上聊天是公共信息，倾听有助于ConAgra改善其产品和为顾客带来更多的价值；另一方面，尽管它追踪的是公开的论坛，公司没有告知消费者或得到参与者的正式同意。许多消费者会认为ConAgra和其他公司在监视自己的网上谈话而难以接受。但是，有趣的是，许多消费者似乎并不介意。有时，讨论群的监督本身成为一个网上谈论的话题。在一个网上汽车论坛中，网友对BuzzMetrics（一家尼尔森公司，专门追踪消费者产生的媒体，包括网上交易）及其为通用汽车所进行的调研没有提出反对——只是有网友不相信该汽车制造商在倾听了他们的谈话后，仍然制造出那么没有吸引力的产品。以前，消费者常常抱怨公司没有倾听他们的想法，也许监督讨论群可以为这个问题提供一个答案。[46]

## 营销实例 4.1

### 网上追踪消费者：明智的目标锁定还是令人不快的小伎俩

在如今的互联网上，每个人都知道你是谁。实际上，互联网公司的"罗马军团"了解你的性别、年龄，你生活的街区，你喜欢敞篷小货车，你的花费……例如，1月的一个雨天，你在一个针对宠物爱好者的网站上停留了3小时43秒。所有这些数据都来自庞大的计算机网络，在那里它们被存储、分类、分析，然后被用于帮助广告主精确地传递专门瞄准你的广告，无论你游走在网络的什么地方。这就是所谓的行为锁定（behavioral targeting）——追踪消费者的网上浏览行为，并以此为基础针对性地投放广告。

在网上针对性地发布广告早已不是新鲜事。诸如谷歌和雅虎这样的网站，日常进行"情境瞄准"——将广告放置在关联性关键词的搜索结果旁边。在谷歌超过100亿美元的收入中，大多数来自与搜索结果相关的广告。但是想想一个意味深长的事实：互联网用户实际上只用网上时间的5%来搜索。其余的时间，他们在广阔的网络空间徜徉。为了更加有效地填补这一空间，网上广告主正积极利用一种新的超级聪明、超级锁定的广告展示方式适应人们的网络浏览行为。

当不进行网络搜索时，你会做什么？——你在网上花费的另外95%的时间——就是广告商追求的"金矿"。诸如雅虎、微软的MSN和AOL等企业正忙于"淘金"，它们帮助广告主以你在互联网上所做的每一件事为基础，锁定你投放广告。访问量最大的网络终端雅虎，估计每月的访客有1.31亿。通过向每位访问其网站的浏览者投放"cookies"①，雅虎已经积累了数量骇人的用户数据。雅虎的首席数据官尤萨马·菲亚德（Usama Fayyad）监管着每天流入雅虎用户服务器的12万亿字节的用户信息，比国会图书馆（Library of Congress）的所有存量还要多。菲亚德以前是一位火箭科学家，其简历中包括在美国国家宇航局（NASA）的喷气推进实验室（Jet Propulsion Lab）7年的工作经历。他是一个数据狂人，曾经创建了两家数据挖掘公司，其中一家被卖给了雅虎。菲亚德及其团队负责处理网上用户数据，并与关于人们在雅虎搜索引擎上做什么的信息相结合。这导致菲亚德得出一个重要结论：你在网上做什么比你在搜索栏中键入什么泄露更多信息。

凭借如此巨大的数据库，雅虎不是根据网站的内容，而是根据个体消费者的网络行

① cookies是当你浏览某网站时，由web服务器置于你硬盘上的一个非常小的文本文件，它可以记录你的用户ID、密码、浏览过的网页、停留的时间等信息。——译者注

为出售广告空间。例如，你在雅虎汽车网（Yahoo! Autos）上根据燃油效率比较汽车，随后又点击雅虎的Green Center阅读备选的燃料，还在eBay（它与雅虎结成战略合作伙伴）上寻找心仪的车型。菲亚德也许可以预测你的下一步行动。实际上，他说他能够在每月30万雅虎汽车的访客中肯定地辨识出其中的75%会在未来3个月中真正购买一辆车。下一次你访问雅虎运动网站（Yahoo! Sports）或者雅虎金融网站（Yahoo! Fiance）时，你可能会看到混合动力车的广告。

同样迅速进入网上广告业务的是一种专门的行为锁定广告代理商，例如Tacoda（http://tacoda.com）和Revenue Science（http://revenuescience.com）。为获得一种更加宽广的、关于消费者网上所思所为的视角，这些代理商跟踪跨越多个网站的消费者行为。这些公司“实际上跟踪人们在互联网上移动时身后留下的踪迹，然后分析它们以预测人们的下一步行动，”一位分析家说道。这让它们可以根据一些网站上收集到的受众数据，在用户将要访问的下一个网站上针对性地投放广告。所以，如果你浏览过家用除草机和园艺网站，就不要因为你下次访问天气网站（Weather.com）时看到Scotts除草机广告而感到惊奇。或者，如果你在诸如Edmunds.com或nadaguides.com网上搜寻过关于购车的建议，下次当你访问自己最喜欢的ESPN网站查看最新比赛得分时，就很可能看到你曾经搜寻过的车型的广告。

但是消费者的隐私又如何呢？是啊。正如你肯定已经认识到的，那是快速扩张的行为锁定领域的缺点和最大的危险。随着这种做法变得越来越普遍，它遭到越来越多的消费者强烈抵制。一位观察者称之为“行为广告锁定的黑暗艺术”——在没有得到消费者认可或同意的情况下窥视他们的网络行为。“如果你开始深究细节，情况比你怀疑的更加吓人，”一位消费者隐私保护团体的首领说道，“我们的偏好、希望、焦虑和恐惧都被记录下来。”一个消费者隐私团体联盟已经要求联邦贸易委员会考虑“不要跟踪”（Do Not Track）的名单（类似反对电话推销的“请勿来电”（Do-Not-Call）名单），让消费者自主选择不接受行为广告锁定。

一些公司正自己处理这类隐私问题。例如，AOL最近发起了一项运动来教育消费者什么是网上行为锁定，并承诺改善技术让消费者自主决定是否接受个性化的广告。“我们希望使决定不参加过程尽量简单和透明，”AOL的首席隐私官说道。谷歌已经承诺它所收集的数据18个月之后匿名，cookies文件两年后过期失效。Ask公司的举措更进一步，承诺将网络搜索历史和cookies在18个月之后匿名，并让用户选择运用一种叫做Askeraser的工具删除自己的搜索历史。

尽管存在隐私问题，支持者宣称对消费者而言，行为锁定利大于弊。“我们所做的是以人为中心的市场营销，”Tacoda的首席执行官说道，“那一直是品牌商们长期以来渴望的‘圣杯’[①]。”行为锁定从消费者的网络浏览行为中获取信息，并反馈与他们的需求和兴趣高度相关的广告。

尽管这一做法对有些消费者而言很难接受，甚至看上去有些邪恶，但广告主很喜欢。根据一项调查，超过一半的市场营销者已经采用了行为锁定，另有1/3计划今年开始行动。2008年，美国公司在行为锁定上花费3.5亿美元，预计到2009年将花费16.5亿美元。根据一家调研公司的报告，花在行为锁定上的金钱创造了37%的投资回报。

然而，在个人化和隐私之间把握好分寸的同时维持消费者信任，绝非易事。随着越来越多的公司进行行为锁定广告，该策略获得坏名声的机会也不断增加。“我们的方法新颖而有力，”Tacoda的CEO说道，“但人们有可能对它恶语相向。”不好的还是有利的？对消费者而言，这都是一种强行推销。

① 圣杯多指渴望但永远得不到的东西。——译者注

正如一位分析家所说，跟踪消费者网络行为并用广告偷偷接近他们，难免让人感觉有点不寒而栗。

资料来源：Based on information found in Paul Sloan, "The Quest for the Perfect Online Ad," *Business 2.0*, March 2007, pp. 88–92; Thomas Claburn, "Call Off the Wolves," *InformationWeek*, November 12, 2007; Brian Morissey, "Limits of Search Lead Some to Web Behavior," *Adweek*, March 27, 2006, p. 11; Sam Matthews, "Behavioral Targeting Still Not Appreciated," *New Age Media*, December 14, 2006, p. 2; Brian Morissey, "Aim High: Ad Targeting Moves to the Next Level," *Adweek*, January 14, 2008, pp. 49–50; Louise Story, "To Aim Ads, Web Is Keeping a Closer Eye on You," *New York Times*, March 10, 2008; and Jonothan Lemonnier, "Contextual Targeting Boost Loyal Following," *Advertising Age*, April 14, 2008, p. 7.

有些消费者被借"营销调研"的名义、实则企图推销商品的行为欺骗了。另一些消费者将合法的市场营销调研与促销努力混淆，甚至在访问者尚未开始时就坚决拒绝。但大多数只是憎恶被骚扰。他们不喜欢时间太长、个人问题太多或者在不方便的时候打扰自己的邮件、电话或网上调查。

对市场营销调研行业而言，日益增加的消费者反感已经成为一个主要问题，导致最近几年调查回应率一再降低。正当公司面对在挖掘有价值但消费者可能敏感的数据的同时必须维持消费者信任的挑战，消费者也陷入个性化和隐私之间的取舍。尽管许多消费者愿意交换个人信息以获取免费的服务、便利的借款、折扣、升级、积点和其他各种形式的奖励，他们还是担心网上身份被窃取的风险日益增加。一项研究发现，62%的消费者在网上购买时表示了对个人隐私的担忧，比一年前增加了 47%。所以，消费者现在更不愿意在网上透露私人信息就不足为奇了。[47]

市场营销调研行业正在考虑如何应对这一问题。典型的例子是，市场营销和公共意见研究协会（Council for Marketing and Opinion Research）的"你的观点很重要"和"被调查者权利案"发起教育消费者了解市场营销调研的利益，区分电话推销和正当的数据库建立。该行业还考虑采用宽泛的标准，也许根据国际商会（International Chamber of Commerce）关于《市场和社会调研的实践准则》（International Code of Marketing and Social Research Practice）。这一原则列明了调研人员对被调查者和一般公众的责任。例如，调研人员应该向被调查者提供姓名和地址，并严禁公司用诸如数据库编译或销售、促销广告等行为冒充调研。[48]

大多数知名企业——包括 IBM、花旗银行（Citigroup）、运通（American Express）、礼来（Eli Lilly）、微软——现在已经任命"首席隐私官"（CPO），其工作是保护与公司做生意的消费者的隐私安全。IBM 的 CPO 宣称，她的工作要求"跨学科的思维和态度"。她需要获得公司从技术、法律和会计到市场营销和沟通等所有部门的紧密合作，共同保护消费者的隐私。[49]

处理大量消费者信息的美国运通公司，长期以来一直很重视消费者隐私问题。该公司于 1991 年建立了一套正式的隐私原则，并于 1998 年成为首批在网站上发布隐私政策的公司之一。其在网上公布的互联网隐私陈述以清晰的条款告诉顾客，美国运通公司收集什么信息以及如何使用，这些信息会得到怎样的保护，以及它如何使用这些信息来对其顾客营销。[50]

最后，如果调研人员提供有价值的东西与顾客交换信息，顾客会乐意提供。例如，如果 Amazon. com 建立他们所购买的产品数据库以便进行未来的产品推荐，顾客并不介意。这样做既节省顾客的时间，又提供价值。类似地，Bizrate 用户很乐意在网上完成对卖方网站的评级调查，因为他们可以在制定购买决策时看到所有其他人的评价。对调研人员而言，最好的方法是只询问自己需要的信息，负责任地使用这些





信息为顾客提供价值，并避免在没有顾客许可的情况下分享信息。

调查研究可以是强有力的说服工具；公司常常在其广告和促销中公开调研结果用作声明。但是，今天，许多调研与产品推销工具差不多。实际上，调研人员有时会有意地按照自己预期的结果来设计和执行调研。很少广告主公开地篡改它们的调研设计，或明目张胆地谎报调研结果；大多数滥用往往是巧妙地“牵强附会”。

例如，调查中的选择或措辞会显著地影响调研人员所达成的结论。一次黑旗（Black Flag）的调查问道：“蟑螂盘……使蟑螂慢慢中毒。这只垂死的蟑螂爬回巢穴，死后被别的蟑螂吃掉，然后，这些蟑螂都中毒死去。你认为这种产品杀蟑螂的效果怎么样?”有79%的被调查回答“有效”，就不足为奇了。[51]

认识到调查可能被滥用，一些协会——包括全美市场营销协会、市场营销调研协会和全美调查研究组织委员会（CASRO）——制定了调研道德规范和执行标准。例如，CASRO的调研准则和规范列明了调研人员对被调查者应当承担的责任，包括保密、尊重隐私、避免骚扰。它还列明了向客户和公众报告结果时的主要责任。[52]但是，不可能仅仅依靠几条规定就消除所有不道德或不恰当的行为。每个公司都必须在进行市场营销调研和报告结果时承担社会责任，以保护消费者和自己的最大利益。

## 关键术语

顾客洞察 customer insight

市场营销信息系统（MIS）marketing information system

内部数据库 internal database

市场营销情报 marketing intelligence

市场营销调研 marketing research

探索性调研 exploratory research

描述性调研 descriptive research

因果性调研 causal research

二手数据 secondary data

原始数据 primary data

商业性网上数据库 commercial online databases

观察法 observational research

人种学研究 ethnographic research

调查法 survey research

实验法 experimental research

焦点小组访谈 focus group interviewing

网上营销调研 Online marketing research

网上焦点小组 online focus groups

样本 sample

客户关系管理（CRM）customer relationship management

## 概念讨论与应用

**概念讨论**

1. 讨论市场营销调研和市场营销信息的真实价值，以及如何获得这些价值。

2. 对市场营销者而言，以下哪些信息更有价值——从内部数据库获得的信息，从市场营销情报系统得到的信息，或者从市场营销调研获得的信息？这些信息来源有何区别？

3. 解释原始数据和二手数据的差别。它们分别适用于什么时候，以及如何收集它们？

4. 与传统调查方式相比，以网络为基础的调查有什么优点？

5. 客户关系管理如何帮助公司建立顾客洞察和递送卓越的顾客价值？

6. 在其他国家和本国进行调研有什么相似和不同？

**概念应用**

1. 访问 www.zoomerang.com 或其他免费网上调研网站。运用网站上的工具，设计一份关于你所在社区的娱乐机会的调查问卷，包括5个问题。将该调查问卷分发给6位朋友，再简单分析一下结果。你对网上调查方法有什么看法？

2. 假设你对开办一家专营0～10岁儿童的高级服装的零售店很感兴趣。你不确定在你们社区是否有足够的需求。组成小组，讨论在作出决定之前你需要哪些信息，并决定哪些二手数据来源能够提供那些信息。而且，请你计划进行一次调查，以便更好地估计这一产品的需求，描述收集你所需的原始数据的最佳方法。

3. 竞争性市场营销情报的来源之一是公司的网站。访问苹果公司的网站(www.apple.com)，搜索对其竞争者可能有用的信息。根据你的发现，写一份简要的报告。

## 案例

### Enterprise 租车公司：测量服务质量

**顾客调查**

像往常回家时一样，凯文·柯克曼(Kevin Kirkman)将他那辆光彩照人的蓝色宝马车开入主车道，挂入停车挡，拉起手刹，下车查看门口的信箱。他匆匆翻检着一堆信用卡账单和广告目录，忽然发现一封来自 Enterprise 租车公司(Enterprise Rent-A-Car)的信。他很好奇，为什么这家公司会写信给他。

**事故**

随后，凯文回忆起来：前几天，他曾经出了一次事故。那是一个雨天，凯文在上班路上等红灯时，另一辆车没能在湿滑的路面上及时停下来，撞上了他的车。万幸的是，凯文和那位司机都没有受伤，但两辆车都被撞得很惨。准确地说，凯文的那辆车根本就不能开了。

凯文打电话报了警，同时，给他的车险代理人打了电话。代理人向凯文保证，他的保单包括了车辆维修期间租车的费用。他让凯文把车拖到附近的汽车维修场，并给了他一个本区 Enterprise 租车公司服务点的电话。代理人提醒凯文说，保险公司建议他去 Enterprise 租借备用车，并向他提供每天20美元的租用费。

凯文在汽车修理厂检查过车子，做了一些必要的安排之后，就给 Enterprise 公司打了电话。不到10分钟，一位 Enterprise 公司的工作人员就开车到修理厂把凯文接到该公司的办事处。凯文填写好相关单据后，租了一辆福特 Taurus。在自己的车修好之前，凯文开了12天租用车。

"不知道为什么 Enterprise 公司会写信给我"，凯文想，"保险公司每天都会支付我20美元的租金，Taurus 的价格有些贵，我自己支付了差额部分。我不明白，这其中还会有什么问题。"

**满意度追踪调查**

凯文把信件搁在副驾驶座上，开上车道。进屋后，他打开了 Enterprise 公司的来信，原来是一份关于客户服务满意度的调查。这份调查只有一页纸，列有13个问题(见问卷)。

Enterprise 公司的管理者相信，不论是从汽车拥有量或是租借点的分布，还是整体收益方面进行评测，他们的公司都可称得上是全美最大的租车公司。对客户满意度的高度重视和集中服务于本地备用车租借市场是 Enterprise 公司成功的原因所在。他们服务的目标人群就是像凯文这样出了交通事故而

暂时无车可用的顾客。在那些知名企业，例如赫兹（Hertz）和安飞士在竞争激烈的机场市场上斗得不可开交的时候，Enterprise公司却通过培养保险代理人和汽车修理厂作为推荐代理商悄悄地建立和发展了自己的业务，当保险代理人和汽车修理厂发现客户有备用车需求时，就向他们推荐Enterprise公司。尽管这样的备用车业务已经占到了公司总收入的80%，Enterprise公司仍然向一些散户（休闲或假日租车）和商务市场（企业为满足短期需求而租车）提供服务。同时，它也开始在一些机场提供现场服务和场外服务。

Enterprise公司在其发展进程中，始终遵循创始人杰克·泰勒（Jack Taylor）的理念：如果一个企业能照顾好顾客和员工，利润就会随之而来。所以，公司一直很注重对顾客满意度的追踪。

**持续改进**

这时，再回过头来看一下Enterprise公司在圣路易市的总部，公司的高层正在筹备进一步推进顾客满意度计划。Enterprise公司利用那些对公司服务非常满意的顾客的比例来制定Enterprise服务质量指数，根据满意度追踪调查的结果计算整个公司和各个分公司的服务质量指数。各个分公司的经理信任并全力配合这一过程。

然而，高层管理者们相信：对于顾客满意度这个问题，就要做到扎扎实实。这就需要把服务质量指数作为一个影响晋升的重要因素。当公司考虑是否晋升一名经理时，会把其所管理的分公司的服务质量指数考虑在内。高层管理者们相信这样的晋升制度可以确保不同层次的管理者及其员工真正重视Enterprise公司的客户满意度。

但是，高层管理者在进行下一步计划时发现了两个问题。第一，他们希望得到更高的调查回复率。尽管现在公司的回复率为25%，在这类调查中已经算很好的，但是公司仍担心这会缺失一些重要信息。其次，Enterprise公司希望提高收集顾客回复的速度，至少从目前的2个月缩短到1个月。这样，分公司的经理就能够更迅速、更有效地识别和处理客户服务方面的问题。

Enterprise公司的经理们正在思考如何改进其客户满意度追踪调查工作。

**讨论题：**

1. 分析Enterprise公司的服务质量调查，它想收集什么信息？此次调研的目的是什么？

2. 对于原始数据的收集，Enterprise公司是如何在调研途径、沟通方法、样本计划和调研工具等方面进行决策的？

3. Enterprise公司还能够运用什么其他的方法代替或补充邮寄调查来收集客户满意度信息？

4. 对于提高公司的调查回复率和缩短反馈时间，你有什么具体建议？

资料来源：Officials at Enterprise Rent-A-Car contributed to and supported the development of this case.

## 服务质量调查

请在最符合您的答案的方框内作标记。

1. 总的说来，您对在本公司最近的一次租车服务是否满意？

□ 非常满意；□比较满意；□一般；□不是很满意；□非常不满意

2. 您觉得本公司需要在哪些方面进行改进？（请具体说明）

____________。

3a. 您在租车过程中遇到过什么困难吗？

□ 有；□ 没有

3b. 如果遇到困难，您对本公司解决问题的能力感到满意吗？

□ 满意；□不满意；□ 没遇到困难

4. 如果您曾经打电话预订过车，您认为我们的电话预订程序如何？

□ 很优秀；□ 很好；□一般；□很差；□ 不知道（本栏对我不适用）

5. 您是否去过本公司的办公室？

□ 在租用开始和结束时都去过

□ 只在租用开始时去过

□ 只在租用结束时去过

□ 从未去过

6. 本公司的员工是否为您的交通需求提供了搭乘帮助？

□ 租用开始和结束时都有帮助

□ 只在租用开始时提供帮助

□ 只在租用结束时提供帮助

□ 根本就没帮助

7. 您在到达本公司后，处理以下事情花费了多少时间？

拿到租赁的车：□5～10 分钟；□11～15 分钟；□16～20 分钟；□21～30 分钟；□多于 30 分钟；□不知道

返还租赁车辆：□5 分钟之内；□5～10 分钟；□11～15 分钟；□16～20 分钟；□21～30 分钟；□多于 30 分钟；□不知道

8. 您对以下方面的评价如何？

租车前/后，您被接送的及时性：□ 非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□ 不知道

租/退车时，车被送达的及时性：□ 非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□ 不知道

我公司处理单据的服务人员：

租车前：□非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□ 不知道

退车时：□ 非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□ 不知道

车辆的机械状况：□ 非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□不知道

汽车外/内部的整洁度：□ 非常好；□ 不错；□ 一般；□ 较差；□ 不知道

9. 如果您对车有大小和外形要求，我们公司能够满足您的需要吗？

□是；□ 不是；□ 不知道

10. 您为什么租车？

□ 因为事故车在维修；□ 由于其他原因车在维修；□ 车被偷了；□ 商务需要；□ 休闲或度假需要；□ 其他原因

11. 下次需要租用车时，您是否还会选择 Enterprise?

□ 一定会；□ 可能会；□ 也许会；□ 不太可能；□ 绝对不会

12. 您在本公司大约租过几次车？（包括这次）

□ 这是第一次；□ 2 次；□ 3～5 次；□ 6～10 次；□ 多于 11 次

13. 算上所有的租车公司，在过去的一年中，您在本区（或市）租车大约共计多少次（包括这一次）？

□ 没有；□ 1 次；□ 2 次；□ 3～5 次；□ 6～10 次；□ 多于 11 次

# 第5章 消费者市场与消费者购买行为

## 学习目标

- 定义消费者市场，并构建消费者购买行为的简单模型。
- 指出影响消费者购买行为的四种主要因素。
- 列举和定义购买决策行为的主要类型及购买决策过程的步骤。
- 描述新产品的采用和扩散过程。

在上一章中，我们学习了市场营销者如何获得、分析和运用信息来理解市场和评价市场营销方案。在本章和下一章，我们将进一步探讨市场最重要的因素——顾客。市场营销的目的是影响顾客的想法和行动。为了影响消费者买什么、何时买以及怎样买，市场营销者必须首先理解他们为什么买。本章考察影响最终消费者购买的因素和过程。在下一章，我们将学习企业顾客的购买行为。你将看到理解购买者行为是一项重要但困难的任务。

为了更好地理解消费者行为的重要性，让我们首先来看看哈雷-戴维森的故事，它是美国最畅销的重型摩托车制造商。谁在骑这些笨重的哈雷“猪”？是什么促使他们将哈雷-戴维森的标记文在自己身上，放弃家庭和火炉，踏上旅程，成千上万地聚集到哈雷的公路赛中？你也许会惊奇，但哈雷-戴维森了如指掌。

## 章首案例

没有几个品牌可以激发出像哈雷-戴维森摩托车的拥有者那样的品牌忠诚度。哈雷的消费者对该品牌的忠诚度可谓是坚若磐石。“你不会看到有人在身上刺雅马哈的文身，”行业杂志《美国摩托车》（*American Iron*）观察员如是说。据另一位业内人士所说：“对于大多数的人来讲，他们要的不是一辆摩托车，他们要的只是哈雷——这个强大的品牌。”

每年的早春3月，超过35万的哈雷车拥有者齐聚佛罗里达州的德通纳海滩，参加Daytona Bike Week的狂欢活动。全国各地的车手们躺在低悬挂系统的哈雷车上，交流着各自的车手故事，展示着各自的运动T恤。有的T恤上还写着“我宁可推着哈雷，也不愿意骑本田”的字样。

凭借如此高的顾客忠诚度，哈雷-戴维森扶摇直上成为重型摩托车市场中的王者。哈雷的Hog车的销量占到了全美摩托车销量的23%，占重型摩托车销量的近50%。几年来，哈雷一直供不应求，于是有的客户不得不为了购得一款心仪的时尚机型而等上大约2年。如此一来，哈雷的场外价格也远远超过了建议定价。在过去的十年中，哈雷的年收入和利润增长率已经分别超过了14%和23%。截至2008年，它已经连续21年突破自己最好的销售和收入业绩，其股票价格也到达了历史新高。

哈雷-戴维森的营销者花费了大量的时间来研究他们的消费者及其购买行为。他们想知道：自己的顾客到底是谁，他们在想什么，他们有什么感觉，他们为什么会买哈雷Fat Boy Softail，而不是雅马哈、川崎（Kawasaki）或者一辆大块头的Honda American Classic。是什么让哈雷的拥有者具有如此高的忠诚度？这些问题都很难回答，甚至哈雷的拥有者自己都不清楚是什么驱使自己去购买哈雷。但是哈雷的管理部门特别重视理解顾客行为，并研究是什么激发了他们。

是谁在使用哈雷？你也许会感到惊讶。摩托车正在吸引一批新的顾客——年龄稍大、生活更殷实、受过较好教育的人。“当人们想起哈雷车的时候，往往会联想到违法的坏车手形象，”分析师说，“现在哈雷的目标顾客大致是一些CEO们和投资银行的老板。”“脱下皮衣和头盔，你永远不会知道你会看到谁，”一个骨灰级哈雷车迷这样说，他自己本身原是New York City的专辑制作人。“我们是多面的……美国最吸引人之处就在于它是个大熔炉。”哈雷的消费者主要是平均年龄为47岁的男性，家庭收入在8.2万美元左右。如今，女性消费者在哈雷购买者中的比例已经超过12%。

哈雷-戴维森不仅生产优质的摩托车，而且能随着市场的变化迅速作出调整。公司已经升级了原来的样品陈列室和销售途径。但哈雷的顾客们享受到的不仅仅是件商品或者是一次顺利的交易。对于一个哈雷车迷来说，不论这个人是清洁工还是CEO，哈雷都有着更深刻的含义。对于骨灰级哈雷车迷而言，哈雷代表着独立、自由和力量。

“这不仅仅是一台机车，”这位分析师说，“它是我们自我表达和生活方式的一个部分。”另一位分析师表示，拥有一辆哈雷会把人变成街头最坏、最强硬的一个家伙。不论你是一个牙医还是一个会计师，当你跨上这辆车时，你会感到自己很痞。哈雷会赋予你新的精神，也宣布了你的独立。

一位哈雷车迷在哈雷车友网站上总结道：“我相信，渴望只有在摩托车上才会被激发出来。我相信，不论是自己骑摩托车还是与妻子或是与车友们在一起，都是很有意思的。我相信，不论是开上高山，还是开过树林，或是开在狭窄的车道上，都是美好的。我相信，我的家人、朋友和上帝。我相信，我的哈雷-戴维森可以引领我去这些地方。”他还说：“四轮车拉动着人的躯体，但

是两个轮子带动着人的灵魂。”经典的外形、低沉的声音，哈雷身上所有的创意点都给这个品牌增添了一丝神秘感。拥有这个美国传奇品牌让你更能感受自己的存在，感到自己是哈雷-戴维森家族中的一员。

如此强大的情感和购买动机会体现在经典的哈雷-戴维森的广告中。广告中是一个特写镜头，一个手臂的二头肌的地方有哈雷-戴维森的刺青。标题在问：“你上一次有这种强烈感情是在什么时候？”广告本身提出了一个问题，同时它也提出了解决方案：“早上醒来，生活继续……曾经令人兴奋的东西也渐渐地变成了麻木生活的一部分。一切看起来都是一样的。但是，当你拥有哈雷之后，一切都会改变。有些东西就会挑动着你的神经。一种身心都能感受到的隆隆声音越来越响地表达着它不愿融入周围的事物的决心。突然间，事情变得不一样了。纯粹，更真实，就像事情本来应该的样子。骑上哈雷会从内在改变你。这种影响是持久的。也许这就是你开始有这种强烈感受的时候。骑在哈雷上，事情会不同以往。”[1]

哈雷的市场营销者将理解顾客放在首位，正是这一点使它取得了非凡的成功。哈雷的顾客购买的不仅仅是优质的摩托车，更是一种体验：“骑哈雷不同凡响”。

哈雷-戴维森的例子表明，许多不同的因素影响着消费者的购买行为。购买行为从来就不简单，但是理解它是市场营销管理者的首要任务。**消费者购买行为**（consumer buyer behavior）是指最终消费者——为个人消费而购买产品和服务的个人或家庭——的购买行为。所有这些最终消费者组成**消费者市场**（consumer market）。美国消费者市场由 3 亿消费者组成，他们每年消费价值 13 万亿美元的产品和服务，使之成为世界上最有吸引力的消费者市场之一。全世界的消费者市场超过 66 亿人，每年消费价值约 65 万亿美元的产品和服务。[2]

全球各地的消费者在年龄、收入、教育水平和品味上有很大不同。他们购买的产品和服务也千差万别。这些多样化的消费者与他人及周围环境相互联系，影响着他们在各种产品、服务和公司之间的选择。这里考察影响消费者行为的主要因素。

## 消费者行为模型

消费者每天都制定购买决策，而购买决策是市场营销者努力的核心。大多数大型公司仔细地研究消费者购买决策，以回答消费者买什么，在哪里买，如何买，买多少，何时买，以及为什么买等问题。市场营销者可以研究消费者的实际购买以发现他们买什么、在哪里买和买多少。但是，要了解消费者为什么购买可不是件容易的事情——答案常常深深地藏在消费者的心里。

通常，消费者自己也不能准确地说明是什么影响了他们的购买。“人类的思维不是线性的，”一位市场营销专家说，“有一种观点认为，大脑就犹如一台存储空间很大的计算机，人们可以分门别类地存储记忆。其实不是。根本不可能在大脑中划分一个个小格子，做上记号，分别存储由平面广告或电视广告传递的品牌、标志和包装信息。相反，大脑是人脑中一大群旋转、混乱的神经元，持续创造新的概念和思想及其关系。”[3]

对市场营销者而言，核心的问题是：消费者对公司可能采取的市场营销努力会如何反应？首先研究图 5—1 所示的购买者行为的刺激—反应模型。它表明，市场营销和其他刺激进入购买者的“黑箱”并产生某种反应。市场营销者必须探明购买者黑箱中有什么。

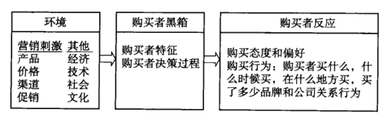



**图 5—1 购买者行为模型**

市场营销刺激由 4P——产品、定价、渠道和促销构成。其他刺激包括购买者所处环境中的重要力量和事件，包括经济、技术、政治和文化等方面。所有这些因素进入购买者的黑箱，在那里它们被转化为一系列可以观察的购买者反应：购买的品牌和公司关系行为，他买什么、何时、何地以及购买频率。

市场营销者需要理解该刺激怎样在购买者的黑箱中被转化为反应，这主要由两部分构成。首先，购买者的特征影响他对刺激的感知和反应。其次，购买者的决策过程本身影响购买者行为。我们首先讨论购买者特征对购买者行为的影响，然后讨论购买者的决策过程。

## 影响消费者行为的因素

消费者购买行为主要受到文化、社会、个人和心理因素的影响（见图5—2）。大多数情况下，营销人员难以控制这些因素，但是他们应该考虑这些因素。

文化因素
文化
亚文化
社会阶层

社会因素
参照群体
家庭
角色与地位

个人因素
年龄和生命周期阶段
职业
经济状况
生活方式
个性及自我观念

心理因素
动机
感知
学习
信念和态度

购买者

**图 5—2 影响消费者行为的因素**

### □ 文化因素

文化因素对消费者行为具有广泛而深远的影响。营销人员需要了解购买者的文化、亚文化和社会阶层所起的作用。

#### 文化

**文化**（culture）是引起个人愿望和行为的最根本原因。人类的行为方式多数是通过学习获得的。孩子们在社会中成长，从家庭和其他重要机构中学习基本的价值观、认知、喜好和行为。生活在美国的孩子通常会受到下列价值观的影响：成就和

成功、行动和参与、效率和实践、进取、努力、物质享受、个人主义、自由、人道主义、青春活力以及健身和健康等。每个群体或者社会都有自己的文化，同时，文化对购买行为的影响在不同国家存在很大差异。如果不能适应这些差异，将有可能导致无效的营销行为或者令人尴尬的错误。

市场营销者总是试图发现文化变迁，以便发现潜在的新产品需求。例如，当人们更多地关注健康和健身时，一个提供健康健身服务、运动器械和服装、有机食品和各种瘦身饮食的巨大产业随之建立；而当人们开始青睐休闲风格时，休闲服饰和简易家具的需求大大增加。

### 亚文化

每种文化都包含了更小的**亚文化**（subculture）。亚文化是因相同的生活经历和背景而具有共同价值体系的人群。亚文化包括民族、宗教、种族和地域等。许多亚文化形成了重要的细分市场，市场营销者常常根据他们的需要设计产品并制定营销计划。重要的亚文化群体主要有拉美裔消费者、非裔消费者、亚裔消费者和老年消费者。

**拉美裔消费者**。美国的拉美裔消费者，指有古巴、墨西哥、中美洲、南美洲或波多黎各血统的美国人，约有4 500万人。从 1966 年开始，拉美裔人群规模已经增长了 5 倍，是美国增长最快的子细分市场。预计到 2050 年，这一群体人数将占美国人口的 1/3。拉美裔消费者的购买力已经超过了8 500亿美元，预计在 2012 年将达到 1.2 万亿美元，比 2003 年增长 86%。[4]

尽管拉美裔消费者和主流购买大众有许多相同的特征和行为习惯，但他们之间也存在显著差异。拉美裔消费者倾向于购买有品牌的高质量产品，而很少消费没有品牌的产品。他们往往以家庭为导向，认为购物是整个家庭的事情，孩子们在购买什么品牌的决策上有很大的发言权。更重要的是，拉美裔消费者，尤其是第一代移民，有极高的品牌忠诚度，他们喜欢那些对他们特别关注的公司。

在拉美裔消费者市场上，存在许多按民族、年龄、收入或其他因素划分的子细分市场。例如，一家企业的产品或信息可能更适合这个民族，而不是另一个民族，比如墨西哥人、哥斯达黎加人、阿根廷人或者古巴人。企业也应该针对不同拉美裔经济群体，采取多样化的销售方式。语言也是一个划分标准：年老的第一代拉美裔可能更喜欢将西班牙语作为主要或唯一的语言，而年轻的第二代或第三代拉美裔可能更习惯使用英语。[5]

因此，企业常常针对拉美裔社会内的特定子细分市场采取不同营销行为。我们以拉美裔机构纽约科尼尔广告公司（Conill Advertising）为丰田的两个品牌——大型坦途（Tundra）皮卡车和雷克萨斯——设计的不同的营销活动为例。[6]

> 丰田坦途在西南部墨西哥移民中热销，他们以杰菲斯（Jefes）——被认为是社区的力量支柱——的当地英雄为榜样。为了迎合这些对墨西哥地方音乐和全国性的墨西哥式牛仔竞技运动（charreadas）情有独钟的消费者，科尼尔设计了一场名为艾尔·杰菲斯（El Jefe's）的运动，由电视和平面广告支持，包括一系列成功的坦途牛仔竞技事件和"坦途音乐之旅"，强调了坦途的大尺寸、强动力和粗犷外形。它的宣传重点是：坦途和方向盘后的家伙一样强壮。
>
> 科尼尔广告公司为雷克萨斯设计的宣传运动则大不一样。该公司将雷克萨斯瞄准于迈阿密的富裕市场，通过围绕艺术和设计的推广运动，吸引推崇高雅、艺术和文化的富裕的拉美裔消费者。雷克萨斯与当地的艺术家赫科特·卡塔

(Hector Cata) 以及克利斯汀·杜兰 (Christian Duran) 合作，将雷克萨斯打造成为“南佛罗里达完美追求”的形象。然后在西班牙语生活杂志 *Ocean Drive en Espanol* 中发布了醒目的雷克萨斯汽车广告。迈阿密宣传运动帮助雷克萨斯仅在18个月内从奢侈品市场的第四大销售商跃居第一位，成为该市场的领导者。

**非裔美国消费者**。美国3 870万的非裔消费者也吸引了营销人员的关注。该消费群体每年的购买力达到了7 990亿美元，预计到2012年，该数字将达到1万亿美元。美国的黑种人群越来越富裕和先进。尽管比其他群体更在意价格，他们也很看重品牌和选择性。品牌很重要，购物也一样重要。黑种人群似乎比其他消费者更喜欢购物，即使是采购杂货类商品也一样。黑种人群也是种族群中最具时尚意识的群体。[7]

近年来，许多公司也为非裔消费者推出了特制的产品、包装和营销方案。宝洁公司已经深入这个市场，它在针对黑人消费者的媒体上的广告支出是过去5年的6倍。从1969年由艺人比尔·考斯比 (Bill Cosby) 代言佳洁士开始，宝洁一直在其广告中使用黑人代言人。今天，你可以看到，安吉拉·贝赛特 (Angela Bassett) 代言玉兰油黑色肤质润肤乳，老虎伍兹 (Tiger Woods) 代言吉列剃须刀，奎因·拉蒂法 (Queen Latifah) 代言封面女孩黑人产品系列。拉蒂法说：“受我的启示，封面女孩的新 Queen 系列通过赞扬有色女性的美丽，强调我们的自然本色，让有色女性找回自信。”[8]

针对非裔美国消费者的特殊偏好，宝洁推出了一系列产品。比如，当市场研究显示黑人更喜欢气味和味道时，宝洁在格尼 (Gain) 洗涤剂中添加了新的香味，在佳洁士酷白体验牙膏中添加了新的味道。另外，宝洁这一消费产品巨头专门为有色女性研发了潘婷轻松自然洗发系列。这些行为让宝洁成为非裔美国消费者所认可的顶尖品牌。正如一个行业观察家所说：“毫无疑问，宝洁已经成为其他公司模仿的对象之一。”[9]

**亚裔美籍消费者**。亚裔美籍人是美国影响最大的人口细分市场，人数达到1 440多万，每年购买力达到4 500亿美元，预计将在2012年达到6 700亿美元。他们是继拉美裔之后人数增长第二快的子市场。在这个消费群中，美籍华人人数最多，其次是菲律宾裔、日本裔、印度裔和韩国裔。预计到2050年，美国的亚裔人口数会是现在的2倍多，将占美国人口的9%左右。[10]

亚裔美籍消费者可能是最喜欢网上购物的群体，有超过90%的亚裔美籍人经常在线购物。而且，他们更习惯使用在线银行和即时消息等互联网技术。亚裔美籍人购物频率较高，他们是种族群体中最具品牌意识的消费群体，而且他们的品牌忠诚度很高。所以，很多公司现在定位于亚裔美籍消费者市场，如 Verizon 通信、州立农业保险 (State Farm)、丰田、联邦快递、西南航空、沃尔玛等。[11]

匹兹堡国家公司银行 (PNC) 通过围绕亚裔美籍人文化核心——重视家庭和节约——的广告和公共关系活动，与亚裔美籍人建立良好的关系。从庆祝亚洲文化中最重要的农历新年活动开始，匹兹堡国家公司银行针对中国和韩国客户推出了诸如开户和小额银行业务等特殊服务，并赞助提供民族风味食物、家庭娱乐活动和免费财务咨询的“PNC 欢乐仲夏节”等活动。各分支银行内也安排了通晓亚洲语言的财务顾问。

**老年消费者**。随着美国人口的老龄化，老年人逐渐成为一个非常具有吸引力的市场。到2015年，整个生育高峰一代——半个多世纪以来最大和最富有的一群人——将迈入50岁以上的年龄段。与其他年龄段的人群相比，他们拥有更多的财富、收入

和消费能力。因此，他们一直是制药、旅游、金融服务公司的目标市场。但随着这个群体的人数和购买能力不断增长，各行各业的公司——从食品杂货、美容产品、服装到家具和电子消费品——都不断推陈出新来吸引这群上了年纪的庞大消费群。[12]

与传统的理解相反，老年消费者并不存在固定的消费模式。最近，一项 AARP 的研究显示，老年消费者在选购如立体音响、电脑、手机等产品时，喜欢货比三家。同时，和更年轻的 X 一代相比，老年消费者更换品牌的频率更高。有专家提出："苹果最近推出的 iPhone 手机——一款外观时尚、技术尖端的产品——有 25%是被超过 50 岁的人群购买。"[13]

老年消费者购买力的增长吸引了便利服务业。比如，对于那些更喜欢"为我服务"模式而非"自我服务"模式的目标老年消费者，家得宝和劳氏为他们提供服务帮助。而老年消费者希望自己看起来更年轻，这使他们构成了化妆品和个人护理产品、健康产品、健身产品和其他抗衰老产品和服务的主要购买者。吸引他们的最好战略是向他们展示积极的、多元化的生活。多芬的抗衰老（Pro. Age）护发和护肤产品系列宣称"美丽是没有年龄限制的"。抗衰老产品系列的广告人物是现实生活中受益于这种产品的女性们，她们充满活力和魅力。一则广告中说道："使用多芬抗衰老护发和护肤新产品系列，让女性们在她们最美好的岁月里实现自身的美丽潜力。这不是在抗拒年龄，而是在延缓衰老。"

#### 社会阶层

几乎每个社会都存在社会阶层结构。**社会阶层**（social class）是一个社会中因具有相同价值观念、兴趣和行为而稳定存在的、有序的组成部分。社会科学家认为美国有七种社会阶层，如图 5—3 所示。

社会阶层不是由单一因素例如收入造成的，而是职位、收入、教育、财产和其他各种变量共同作用的结果。在某些社会体系中，社会成员的阶层是天生的，并且无法改变。然而在美国，社会阶层间的界线不是严格固定的，人们可以进入上一阶层或降入下一阶层。

市场营销者对社会阶层比较感兴趣，是因为同一社会阶层中的成员具有相似的购买习惯，而不同的社会阶层在服装、家居装饰、休闲活动和汽车等领域则具有不同的产品和品牌偏好。

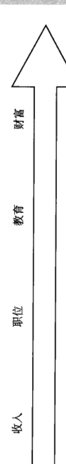
### □ 社会因素

消费者行为同样受到社会因素的影响，这些社会因素包括消费者所处的小群体、家庭，以及社会角色和地位等。

#### 群体和社会网络

个体行为受到许多小**群体**（groups）的影响。个人所从属且受到直接影响的群体称为成员群体。相比之下，参照群体是个人态度或行为形成过程中直接（面对面）或者间接对比或参照的对象。人们经常受他们所在群体外的参照群体的影响。崇拜性群体是一个人想要加入的群体，就像一个篮球少年希望有一天能和勒布朗·詹姆斯（Lebron James）一样，站在 NBA 的赛场上。

市场营销者试图在目标市场上寻找参照群体。参照群体展示了新的行为和生活方式，影响着人们的态度和自我观念，进而可能影响人们对产品和品牌的选择。群体影




**上层**
上等上层(1%):他们是继承了大笔财富的社会精英,大量投入慈善事业,有不止一处房产,他们的孩子在最好的学校就读。

下等上层(2%):有高额收入或靠特殊才能赚取财富的人,活跃在社会和公众事务中,购买昂贵的房产、教育和汽车等。

**中层**
上等中层(12%):他们是专业人士、独立的商人或者没有显赫家族背景或不寻常财富来源的公司管理层。他们相信教育,是公众事务的积极参与者,追求"更美好的生活"。

中等阶层(32%):他们是居住在城市边缘较好地段、领取平均白领或蓝领工资的工作阶层。他们购买大众产品,认为好的生活意味着在一个环境不错、周围有好学校的街区里拥有一所不错的房子。

**劳动层**
劳动阶层(38%):无论是他们的收入、学校背景,还是他们的工作,都是典型的劳动阶层的生活模式。他们严重依赖亲属和朋友的经济和情感支持、对购买的建议,以及遇到麻烦时给予的帮助。

**底层**
上等底层(9%):贫穷的劳动者。尽管他们的生活水平在贫困线之上,但他们仍为了提高社会地位而努力打拼。然而,他们通常缺乏教育,从事无技术含量且收入极低的工作。

下等底层(7%):极其贫穷、没有接受过教育、无一技之长的劳动者。他们经常处于失业状态,其中一些依靠社会救济生存,艰难度日。

**图 5—3 美国的主要社会阶层**

响程度随产品和品牌的不同而不同。若某个产品和品牌恰是购买者所仰慕之人的偏好,参照群体的影响力就很大。

**口碑影响或蜂鸣营销**。对于容易受到参考群体影响的品牌,市场营销者应该找到**意见领袖**(opinion leaders)——从属某参考群体,凭借自身专业技能、知识、特殊个性或其他特征而对他人施加社会影响的人。他们占美国人口的10%,被称为影响者或领先接受者。最近的研究发现,与普通消费者相比,这些影响者加入5个以上组织的可能性比前者高4倍,被认为是专业人士的可能性比前者高4倍,向他人推荐自己喜爱产品的可能性是前者的2倍,而且他们往往是消费者中的发言人和信息传播者。另外有调查显示,近78%的调查对象相信消费者的推荐,比第二可靠信息源——报纸高15个百分点。[14]

营销人员常常试图识别产品中的意见领袖,将营销重点放在他们身上。营销人员采用蜂鸣营销的方式,征募甚至自己培养意见领袖,让他们以"品牌形象大使"的身份传播产品信息。许多公司正在开展"品牌形象大使"项目,以使有影响力的日常消费者变成品牌的推广者(见营销实例5.1)。



## 营销实例 5.1

### 品牌形象大使：雇用生活中的真实消费者

人们喜欢谈论使他们感到高兴的事物，包括他们喜欢的产品和品牌。你可能很喜欢捷蓝航空公司（JetBlue Airways），因为它以较低的价格提供了较舒适的环境。或者，你可能十分喜爱你的新索尼 GPS 数码相机，它太酷了，你要把这件事告诉其他人。过去，你只能和一小群朋友或家人谈论这些品牌。然而在今天，随着现代科技的发展，任何人仅用摄像机、笔记本电脑或手机，就可以将关于产品或品牌的使用体验传递给数万甚至数百万其他消费者。

因此，营销人员正在利用日常顾客这种新发现的沟通传播能力，使他们成为有影响力的品牌形象大使。捷蓝航空、索尼、联合利华、微软、麦当劳和宝洁等公司正在开发、设计一种新的品牌形象大使项目，这种项目组织和加强了消费者之间对品牌的相互影响力。该项目雇用热衷于自己产品的日常消费者，让他们担任业余的公关代表、销售代表和传播者。

营销人员在挑选品牌形象大使时十分谨慎，主要基于消费者对品牌的热衷程度及其社交圈的规模。他们经常浏览博客和在线社交网络，确认品牌形象大使是否发挥了品牌拥护者的功能。一旦被选中，形象大使将带着对品牌的热情接受真正的品牌知识培训。然后，他们通过私人谈话、博客、生活事件和在线社交媒介打入朋友、家庭、群体甚至更广的观众圈。他们的成功是通过在线流量、博客帖子数、读者评论和邮件回复，以及参加现实活动事件的人数来衡量的。

对形象大使们而言，这是一份充满热情的劳动而不是付酬的工作。他们获得的奖励包括产品样品、礼物、折扣和从价值 700 美元的免费电子设备到当地高尔夫课程折扣的代金券等。然而对品牌爱好者来说，更重要的是他们能获得公司的内部信息，比如正在开发、设计的新产品或服务。

品牌形象大使项目扩大了同伴间交流的作用。消费者从他们信任的人那里获取产品和品牌的使用体验，而不是从营销渠道获取。索尼通过品牌形象大使来推出它的新产品——GPS 数码相机，这是一款高科技设备，它能利用卫星追踪技术记录每张照片的准确地址，再用谷歌地图在线绘制出来。索尼选取那些喜欢旅游、摄影和写博客的消费者作为品牌形象大使。索尼数码影像部经理说："因为 GPS 数码相机是一款采用新兴技术的产品，我们需要有人向消费者展示它。"

索尼的这一项目有 2 000 多名在线申请者，最后只有 25 位被选中作为品牌形象大使。他们每人获得了一部免费的数码相机以及相关配件和使用教程。他们需要向朋友、同事和其他感兴趣的人展示该数码相机，发放优惠券，每周在索尼的博客里更新他们的旅游冒险照片。谢丽尔·吉利特（Cheryl Gillet）是索尼的形象大使和博主，她在博客里描述了最近的一次澳大利亚旅行，贴出了旅程图和海滩景色以及身着泳装、皮肤黝黑的朋友们的照片。

大学校园是诞生形象大使的沃土。营销机构 RepNation 为各种公司如捷蓝航空、微软、梅西百货等挑选大学生形象大使。它通过自己的网站和 Craigslist 等分类网站招募潜在代表。在过去的几年里，RepNation 已经为捷蓝航空招募了一小队形象大使。丽贝卡·纳尔逊（Rebecca Nelson）作为其中之一，讲述了自己的经历。

> 我并不是在寻找一份工作。但是我喜欢细读 Craigslist 的综合板块"gigs"，在那里，我看到了一则面向捷蓝航空爱好者的广告。我十分喜欢航空公司，因为那意味着无限供应的零食和低廉的票价。另外，每周 10～15 小时的灵活工作时间和可能获得在捷蓝航空

纽约总部培训的机会激发了我的兴趣，所以我提交了申请。在RepNation对我的两次电话面试里，我主要谈论了我对这个品牌的喜爱、我在罗彻斯特理工学院（RIT）的生活、我对最佳活动场所的了解，以及我的Facebook资料里有300名RIT好友。然后我被捷蓝航空形象大使项目录用，并免费飞往纽约，和来自21所大学的其他41名代表一起接受了一天的培训。这项培训涵盖了捷蓝航空的历史、形象大使项目的目的、作为代表的责任以及相关报酬（旅游券和礼品卡）等内容。

代表的工作包括现实和虚拟两部分。前者指举办各种活动，比如捷蓝视频游戏比赛（因为RIT是一所技术大学!）。我们也与俱乐部合作，共同赞助活动（如5公里慈善路跑）。由于我们的每笔活动预算只有50美元，所以创造性很重要。工作的虚拟部分包括管理Facebook上有1 900名成员的RIT群组，举办新竞赛，发布活动邀请，回答学生们的问题。此外，代表们可在RepNation平台交流意见、提出问题以及分享经验。管理这个群组是一项有趣的日常工作。

丽贝卡和其他学校的捷蓝航空大使协助公司组织、举办的捷蓝航空"蓝色之日"活动，今年已经是第三年。这一活动于每年秋天在东海岸21所大学和加利福尼亚北部举行，它鼓励学生身着蓝色服饰（偶尔也有把皮肤和头发涂成蓝色的），最佳服饰者将获得免费的往返机票。丽贝卡很喜欢"蓝色之日"活动，"因为他们把自己从头到脚涂成蓝色而发给他们一张往返券，你多久才能有这种机会呢?"

捷蓝航空广告宣传部经理认为，学生大使对"蓝色之日"和其他校园活动的成功起到了关键作用。他说："大使们知道，对学生来说，哪种活动更重要，在营销宣传中我们应该向学生们表达什么，以及我们应该如何表达。另一方面，我们必须容许他们做一些我们自己从不会做的事情，比如将非正式版本的公司标志放在一大块蛋糕上。我们不得不放松对形象的控制。"2008年，捷蓝航空的形象大使项目规模扩大了一倍，并在年轻人群体中大大提升了该品牌力度。

品牌形象大使项目也受到各种批判。有人认为，这种行为是隐蔽和欺骗性的。然而，为了避免受到被欺骗的指责，多数公司建议大使公开其代表身份。其他人担心宣传产品的品牌形象大使会因为能获得奖励而被认为是强行的推销者，或者更糟，被认为是最好避开的恼人的布道者。但RepNation的执行总监说："与此相反，我们的形象大使被他们的大学朋友们认为是富有企业家精神和创造力的人。"

他们并不是校园里超酷的孩子，他补充说，"我们曾认为在任何群体里，酷酷的孩子是最好的营销代表。但是，我们发现，其实很多孩子并不酷。如果营销人员希望所选的形象大使被消费者接受，就应该排除那些通常被认为有影响力的酷酷的消费者。最好的形象大使应该是那些喜欢交谈、待人友好的品牌忠诚者。"

资料来源:Portions adapted from Joan Voigt, "The New Brand Ambassadors," *Adweek*, December 31, 2007, pp. 18–19, 26; and Rebecca Nelson, "A Citizen Marketer Talks," *Adweek*, December 31, 2007, p. 19.

宝洁建立了一支由35万名母亲组成的强大的口碑营销队伍——Vocalpoint。这群天生的传播者扩大了同伴间交流的作用，不断传递各种品牌信息。Vocalpoint招募有很多朋友且能说会道的联结者。她们不仅为宝洁，也为其他客户公司传播品牌。[15]

Vocalpoint成员之一，唐娜·韦瑟雷尔（Donna Wetherell），是宝洁最好的销售人员。她是一位母亲，在俄亥俄州哥伦布一家独立于宝洁的客户服务呼叫中心工作。她大约认识300名同事。最近，韦瑟雷尔在工作时间经常谈论宝洁的产




品，并分发产品折扣券。因此，同事们给她取了个外号——“优惠券夫人”。

除了向 Vocalpoint 成员介绍产品，公司不再进行其他培训。联结者自主决定是否宣传产品以及如何宣传。而且，这项工作是没有报酬的。那她们能从中获得什么好处呢？一方面，她们可以源源不断地获得优惠券和产品样品。更重要的是，她们能比她们的朋友先知道最新的产品信息。另一方面，这给了她们表述意见的机会。Vocalpoint 的 CEO 说：“她们充满了伟大的想法，却找不到倾听者。”

**在线社交网络**。过去几年，在线社交网络这种新型的社交方式迅速发展起来。**在线社交网络**（online social networks）是人们交流或交换信息和意见的在线交流社区。社交网络媒体的范围从博客到 MySpace. com 和 YouTube 等社交网站，再到完全虚拟的世界如 Second Life。营销人员从这种新型的高科技传播方式中受到了很大的启示。

> 贴出文字、图片、视频、音频让人们点击，是新网络生活时代人们相互联系的方式。现在网络上约有6 000万博主，超过 1.1 亿 MySpace 用户（每天还有超过 23 万人在注册加入），数百万人在使用、分享某类事物的专一型社交网络，如 Flickr（照片），Del. icio. us（链接），Digg（新闻），Wikipedia（百科全书）和 YouTube（视频）……新型网络技术将给企业经营带来巨大的影响：它们可以引领趋势，为特定产品带来巨大收益；它们为广告客户提供了大量的目标受众；它们凭借大家参与的模式挤掉了老媒体；它们毫不费力地向营销人员提供超详细的数据。新的社交网络技术提供了一个远比任何公司宣传更可靠、真实、点对点的交流渠道。[16]

市场营销者开始利用新出现的社交网络来推销他们的产品，建立更紧密的客户关系。与其单向地向已对广告感到厌倦的消费者投放商业信息，营销人员更希望通过使用社交网络与消费者进行互动，从而成为他们谈话和生活的一部分。维多利亚的秘密（Victoria's Secret）、杰克盒子（Jack in the Box）、沃尔玛等品牌都建立了自己的 MySpace 主页和 Facebook 群组。维多利亚的秘密的 Facebook 群组有超过 30 万名成员，它提供免费下载、竞赛信息、可打印的优惠券。杰克盒子在 MySpace 建立的杰克档案受到极大欢迎，朋友们从那里了解到杰克有一位名叫克里克特（Cricket）的妻子，以及他的目标——“用强硬手段来统治快餐世界”。沃尔玛建立了名为“室友风格搭配”（Roommate Style Match）的 Facebook 群组，旨在吸引和指导即将返校的大学生采购宿舍用品。群组的成员可以先进行一个测试，来确定他们的装饰风格，并得到一份“推荐产品”名单，然后在沃尔玛购买与室友们的装饰风格完美搭配的产品。[17]

从戴尔和西尔斯百货，到宝马、可口可乐、阿迪达斯（adidas），甚至有线电视新闻网（CNN）的市场营销者，现在都在 Second Life——基于互联网的、由约 600 万居民“想象、创造、拥有”的数字世界——里建立了自己的品牌，有些甚至已经开始出售自己的数字商品。阿迪达斯已经在 Second Life 里销售了 2.1 万双虚拟的鞋子，平均每位玩家人物会在其专卖店里停留 20 分钟。CNN 在 Second Life 里设立了一个新闻采编点，完全由居民提供信息，游客可以从整个虚拟社区的报刊亭里获得最新消息。[18]

其他公司定期将广告或定制的视频挂在 YouTube 等视频分享网站上。每月高达 25 亿视频点击量的 YouTube 网站已成为具有吸引力的营销渠道。例如，美国鹰牌服饰公司（American Eagle Outfitters）在 YouTube 上发布简短、搞笑的电影。亨氏举办的“电视短片争先赛”（Top This TV Challenge），只要爱好者提交自制番茄酱广

告，就有机会赢得 5.7 万美元的大奖，其获奖广告将在全国电视台播放。杰克盒子在 YouTube 上发布其特制的、荒诞不稽的广告，吸引了数以万计男性目标观众的热议。这些广告将杰克盒子的字符标志转化成了文化图标。[19]

随着 MySpace 和 Facebook 这类大型社交网站的成功，数以千计的专业网站也纷纷涌现，它们主要为更具选择性的在线社区服务。[20]

> 对于每种兴趣或爱好，至少有一个社交网站为之服务。Yub.com 是为购物爱好者，Fuzzster.com 是为宠物爱好者，OnLop.com 是为嘻哈迷，Jango.com 帮助音乐爱好者找到相似品味的人，PassportStamp.com 是为旅游爱好者服务的网站之一。也有一些网站迎合不寻常的爱好。Passions Network 有 60 万会员，包括 106 个特殊爱好群组，其中包括“星际迷航”（Star Trek）迷社群、卡车司机社群、无神论者社群，以及由害羞的人组成的社群。最受欢迎的社群是一个超重者约会网站。专业网站的会员数量各不相同，从几百人到几百万人不等。LinkExpats.com 是上个月刚建立的为美国移民提供在线交流场所的网站，现在已经有约 200 名会员。Flixster.com 是一家关于电影分级和明星八卦的网站，现在已经有4 000万会员。

这些更具选择性的网站通常提供更具针对性的丰富的品牌营销机会。“较大的网站已经因过多的广告而变得拥挤而混乱，以至于人们习惯于拒绝观看那些广告，即使是个性化的广告。”一位分析师说道，“但是，对于人们可自主选择内容的网站，人们倾向于相信它们的内容，包括其中的广告。”[21]

公司也可以创建自己的社交网站。宝洁建立了 Capessa（www.capessa.com）——“一个很好的聚会地，在那里女性可以分享她们的故事，贡献她们的智慧和提供切实可行的建议，改善她们的生活并从中受到鼓励和启发。这里唯一缺少的是一张桌子。”这个网站给女性提供了一个表达自己的地方，也给了宝洁观察、了解其需求和感受的机会。[22]

但是，市场营销者在使用在线社交网络时应该小心谨慎，因为结果往往难以衡量和控制。如果最终由用户控制了内容，在线网络营销的尝试就很容易适得其反。例如，雪佛兰推出了一个网络竞赛，邀请大家为雪佛兰塔荷创作广告，但情况很快失控。一位观察者说：“被传来传去、在博客上发表和最终被主流媒体引用的，都是关于 SUV 耗油多和车内温度过高的参赛作品。”一位用户制作的广告宣称：“喜欢雪域荒原？那最好坐进车里，然后为全球变暖做些贡献。”另一位用户总结道：“花 70 美元把油箱填满，却开不到 400 英里，这就是雪佛兰塔荷。”[23]我们将在第 17 章深入探讨在线社交网络作为一种营销工具的问题。

### 家庭

家庭成员对购买者的行为也有很大的影响。作为社会中最重要的消费购买组织，家庭的消费行为已得到广泛的研究。市场营销者对丈夫、妻子和孩子在不同产品和服务的选择和购买上所扮演的角色很感兴趣。

对不同产品类别而言，夫妻在不同购买阶段的参与程度差别很大。购买角色也随消费者生活方式的不同而改变。在美国，妻子一般在食品、家居用品、服饰方面是家庭的主要采购者。但是，随着 70%的女性外出工作，以及丈夫愿意承担更多的家庭购买活动，情况正在发生改变：男性决定了 40%的食物购买支出；女性影响了 65%的新车购买计划、91%的新房购买和 92%的度假选择。总之，现代女性决定了 85%




的家庭购买，她们的消费支出占美国 GDP 的 2/3。[24]

这些改变表明，那些原来只向男性或女性出售产品的行业的市场营销者现在应该争取相反性别的消费者。例如，意识到如今女性影响 50%科技产品的购买决策，戴尔公司已经开始加紧拉拢女性购买者。它现在经常在以女性为目标读者的杂志如奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）的《奥普拉家居》（*O at Home*）、《妇女家庭杂志》（*Ladies' Home Journal*）、《简单生活》（*Real Simple*）、《都市女孩》（*Cosmo Girl*）和以女性为中心的有线电视频道如 Oxygen 和 Lifetime 上做广告。

孩子们对家庭购买决策也有重要影响。美国3 600万 3～11 岁的儿童大约拥有可支配收入中的 180 亿美元。他们也影响了家庭用于给他们购买食物、衣服、娱乐和个人护理等方面的另外1 150亿美元的支出。最近的一项研究发现，孩子对家庭选择去哪里度假以及买哪款车或手机有显著影响。因此，汽车、全套服务餐厅、手机、旅游景点的市场营销者也开始在卡通网络（Cartoon Network）和迪士尼卡通台（Toon Disney）等有线电视网络上投放广告。

为了接近目标家庭市场，克莱斯勒公司（Chrysler）最近为它的 Town&Country 小型货车与 Nickelodeon 签署了广告与赞助协议。作为 Nickelodeon 的“史莱姆穿越美国”（Slime Across American）夏季旅行的赞助商，克莱斯勒可以在 Nick 的印刷出版物、网站和电视节目里刊登或播放广告。Nick 节目中的天才小子吉米（Jimmy Neutron）也出现在了克莱斯勒 Town&Country 小型货车的广告中。[25]

### 社会角色和地位

个体可能同时归属于家庭、俱乐部、组织等多个群体，每个人在群体中的位置由其社会角色和地位决定。角色是在群体中人们被期望进行的活动内容。每个角色代表一定的社会地位，反映了社会的综合评价。

人们通常选择适合自己角色和地位的产品。一位有工作的母亲可能扮演多种角色：在公司，她是品牌经理；在家里，她是妻子和母亲；在她喜爱的体育赛事中，她是狂热的体育迷。作为一个品牌经理，她将购买那些能显示她在公司中的角色和地位的服饰。

## □ 个人因素

购买者的行为还受到购买者本身的年龄与生命周期、职业、经济状况、个性及自我观念等个人因素的影响。

### 年龄与生命周期阶段

人们一生中不断更换产品和服务。他们在食物、衣服、家具以及娱乐方面的品味往往与他们的年龄相关。购买情况也受到家庭生命周期阶段——家庭随着成员个人的发展和时间推移可能经历的不同阶段——的影响。营销人员常常通过定义目标市场人群所处的家庭生命周期阶段，制定适合不同阶段的产品和营销计划。

传统的家庭生命周期阶段包括单身的年轻人和有孩子的已婚夫妻。然而，今天的营销越来越迎合多样性的非传统阶段，比如未婚情侣、晚婚夫妇、丁克家庭、同性夫妇、单亲家庭、年轻的成年子女回到父母家生活的扩展家庭等。

加拿大皇家银行（RBC）将家庭生命周期划分为五个阶段。幼年阶段（youth）指 18 岁以下的消费者。成长阶段（getting started）指 18～35 岁的消费者，这段时

期他们会经历很多第一次，比如毕业、第一张信用卡、第一辆车、第一次贷款、结婚，或者有第一个孩子。建设阶段（builders）指35～50岁的消费者，正处于收入的高峰期。随着家庭和事业的建立，他们的借贷将多于他们的投资。积累阶段（accumulators）指50～60岁的消费者，他们为退休而存钱，有明智的投资计划。最后，保存者阶段（preservers）是年龄大于60岁的消费者，他们想使自己的养老储蓄最大化以维持期望的生活状况。加拿大皇家银行向不同阶段的消费者推销不同的服务，例如，面对较大支出的建设者，它提供贷款和债务管理服务。[26]

#### 职业

个人的职业会影响他所购买的商品和服务。蓝领工人倾向于购买更结实的工作服，而高级管理人员更多购买职业服装。市场营销者试图识别对其产品和服务更感兴趣的职业群体。一家公司甚至可以专门为某一职业群体提供产品。

> 例如，斯比尔的特制鞋店（Spear's Specialty Shoes）通过为小丑制作高跟鞋和其他物品（也包括团队吉祥物，甚至商店的圣诞老人），弥补了制鞋界中极小的缝隙市场。创始人加里·斯比尔（Gary Spear）从前当过小丑，他发现了在合理交付时间内对好的、舒适的小丑鞋的需求。在过去的25年里，他的公司享誉世界。在公司网站（www.spearshoes.com）上，专业小丑可以浏览不同的颜色和风格，设计他们自己的鞋子。这是一个有趣的缝隙市场，它为全世界的专业小丑制作的小丑鞋，鞋底轻盈，鞋身结实，每双起价300美元。[27]

#### 经济状况

个人的经济状况会影响其产品选择。受收入影响较大的商品的市场营销者比较关注个人收入、储蓄和利率的变化趋势。如果经济指标显示经济开始衰退，市场营销者将着手对产品重新设计、重新定位以及重新定价。一些市场营销者针对富有的消费者，收取较高的价格。例如，劳力士将其高档表定位于“尽显优雅，张扬激情，见证永恒”。其他商家则针对目标人群采用更温和的方法。天美时推出更经济型的手表，其广告词宣称“不管如何整它，天美时照走不误”。

#### 生活方式

即使来自相同亚文化、社会阶层和职业的人群，也可能具有完全不同的生活方式。**生活方式**（lifestyle）是个人表达自己心理的一种生活模式。它需要衡量消费者的AIO维度，即活动（工作、爱好、购物、运动、社交活动等），兴趣（食物、服装、家庭、娱乐等）和观点（关于自我、社会问题、商务和产品等）。生活方式不仅反映了个人的社会阶层或个性，它还概述了个人在整个社会环境中的互动模式。

如果运用得当，生活方式的概念可以帮助市场营销者了解消费者不断变化的价值观及其对购买行为的影响。消费者不仅购买产品，他们也购买产品所代表的价值观和生活方式。例如，宝马不仅销售敞篷汽车，它还推广一种返璞归真的生活方式。乔治亚靴（Georgia Boot）卖的不仅仅是耐用的鞋，而是一种“自在做自己”的生活方式。一位营销人员说：“人们的产品选择越来越像价值观选择。它不是‘我喜欢这水，因为它味道不错’，而是‘我觉得这辆车或这个节目更能代表自己’。”

Pottery Barn通过与众不同的商铺设计，出售的不仅仅是家具或饰品，而是一种消费者向往的生活方式。Pottery Barn Kids提供一个拥有田园风光的完美童年，而

Pottery Barn Teens 提供的是一种追赶时尚的自我表现。[28]

> 哈德利·麦克莱恩（Hadley MacLean）是一位 31 岁的营销总监。她和她的丈夫道格（Doug）在婚后决定换掉旧床。它就像在一个廉价的金属架中放上一个床垫和一箱弹簧，是道格在哈佛读书时用过的旧物。哈德利从来没想到找一张新床会这么难。“即使愿意花钱，我们也找不到我们喜欢的，”哈德利说。这不仅是寻找一件价格合适的家具，这是一件有关情感的事：他们需要一张符合他们的生活方式、能代表他们的身份的床。这对夫妇最后在位于波士顿纽伯里大街的 Pottery Barn 店里找到了他们想要的床。道格看上了哈德利商店目录里的一张红心雪橇床，它非常适合他们荷兰殖民风格的家居装潢。他们后来又回到这家商店，购买了一套床头柜、一床被子、一面卧室用镜子，以及几张餐椅。哈德利坦白地说：“我们对这家商店的商品上瘾了。”

**个性及自我观**

每个人的购买行为都受其独特个性的影响。**个性**（personality）是指导致个人对自身环境作出相对稳定和持久反应的独特的心理特征。个性通常用自信、优越、善于交际、自主、防御性、适应性和进取等特征来描述。个性是分析消费者产品或品牌选择的有用变量。

品牌也有个性，消费者更倾向于选择与自身个性相符的品牌。**品牌个性**（brand personality）是某种品牌所具有的人类特质的具体组合。一位研究人员将品牌的个性特征划分为下列五种[29]：

1. 真诚型（朴实、诚实、健康、开朗）
2. 兴奋型（勇敢、坚定、创意、时尚）
3. 能力型（可靠、智慧、成功）
4. 成熟型（高档、迷人）
5. 强健型（适合户外、坚强）

许多知名品牌都有自己独特的个性：吉普属于“强健型”，苹果属于“兴奋型”，CNN 属于“能力型”，多芬属于“成熟型”。因此，这些品牌能够吸引那些与其个性高度匹配的人群。

营销人员经常运用一个和个性相关的概念——**自我观念**（self-concept）（或自我形象（self-image））。自我观念的基本前提是人们拥有的产品决定和反映了他们的身份，即“我们有什么就是什么”。因此，想要了解消费者的行为，就要先明白消费者自我观念与其拥有物之间的关系。

苹果公司在最近的一系列广告中就应用了这些概念。它将两个人描述为两台电脑，一个人扮演 Apple Mac，另一个人扮演一台 PC，他们有着迥然不同的个性和自我观。“你好，我是 Mac，”右边穿着牛仔裤的年轻家伙说。“我是 PC，”左边戴着奇怪的眼镜、穿着夹克、系着领带的家伙回答。然后，他们讨论了 Mac 和 PC 的相对优势，结果是 Mac 更好。这则广告将 Mac 的品牌个性描述为年轻、慵懒、时尚，而把 PC 描述成落伍的、大众化的、乏味的。它所要表达的信息就是：如果你是一个年轻人，你就应该选择一台 Mac。[30]

## □ 心理因素

个人的购买决策还受到四种主要的心理因素影响，它们分别是：动机、感知、学

习、信念和态度。

### 动机

个人在任何时候都有许多需要。有些需要是生理方面的，比如饥饿、干渴和不安等；有些则是心理方面的，如认可、尊重或归属等。当一种需要强烈到一定程度时，它就变成了一种动机。**动机**（motive/drive）也是一种需要，它促使人们去寻求满足。心理学家已经提出了多种人类动机理论。其中最著名的是西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的理论和亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的理论，它们对消费者分析和市场营销具有特殊的意义。

西格蒙德·弗洛伊德假定人们对形成其行为的真正的心理动机并不了解。他发现在人们的成长过程中，许多欲望受到了约束。这些欲望从来没有被消灭或受到良好的控制，它们出现在梦里、在不经意的话语中、在神经质和妄想的行为中，或者最终导致精神疾病。

弗洛伊德的理论认为，个体的购买决策受到潜意识动机的影响。即使是购买者自己也不能充分认识到这些动机。例如，一位生育高峰时期出生的人购买了一辆宝马330Ci运动型敞篷车，这可能仅仅因为他喜欢风吹过稀薄头发的感觉。更深入地说，他可能想向他人展示自己的成功。更深一层，他购买这辆车是为了再次感受年轻和独立。

**动机研究**（motivation research）是指探讨消费者隐藏的潜意识动机的定性研究。消费者常常不清楚或者不能解释他们自己的行为。因此，动机研究者们运用各种探测技术，发掘对品牌和购买情况的潜在情感和态度。

许多企业聘请大量的心理学家、人类学家和其他社会科学家进行动机研究。一家广告公司定期对消费者进行一对一的治疗式访问，以深入探究他们的心理活动。另一家公司则要求消费者将他们喜爱的品牌描述成动物或汽车（比如凯迪拉克或雪佛兰），以此来评定各种品牌的声誉。另外，还有通过催眠、梦疗法，或者用柔和的灯光和情调化的音乐，来探究消费者模糊的深层次心理。

有些投影方法看起来很愚笨，而且一些营销人员认为这类动机研究过于烦琐，对此不屑一顾。但是，许多市场营销者运用这种现在被称为**解释性消费研究**（interpretive consumer research）的方法挖掘消费者深层次心理，更好地制定营销战略。[31]

亚伯拉罕·马斯洛试图解释为什么人们在特定时期会有特定的需要。为什么当一个人花费大量时间和精力来满足个人安全需要时，另一个人在努力获取他人的尊重？马斯洛的答案是，人类的需要是分层次排列的，如图5—4所示，按最迫切的到最不紧迫的从低到高依次排列[32]，分别是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。

个人总是先满足最重要的需要，当这种需要得到满足后，就不再是一种激励因素，此时，个人将会转向满足次重要的需要。例如，饥饿的人（生理需要）不会对艺术界最新发生的事（自我实现需要）感兴趣，也不会在乎别人如何看待自己（尊重需要），甚至不会关心自己是否在呼吸洁净的空气（安全需要）。但随着每个最重要的需要被满足，下一层次的需要就将发挥作用。

### 感知

受动机驱使的人随时准备行动。个人的行为受其对情境感知的影响。我们依靠自己的五种感官来了解身边的信息，分别是视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉。然而，每

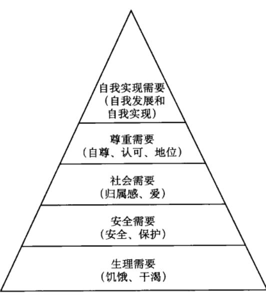



**图 5—4 马斯洛需要层次理论**

个人接收、组织和解释这些感官信息的方式各不相同。**感知**（perception）是人们通过收集、整理并解释信息，形成有意义的世界观的过程。

由于选择性关注、选择性曲解和选择性记忆这三种认知过程的存在，人们对同样的刺激因素可能会产生不同的感知。人们每天都要接受各种刺激。例如，人们平均每天大约接触到3 000～5 000条广告信息。[33] 人们不可能关注所有的刺激信息。**选择性关注**（selective attention）——人们常常忽略他们所接触到的大多数信息——意味着市场营销者需要格外努力去吸引消费者的注意力。

即使刺激因素被注意到了，它们也不一定会产生预期作用，因为人们总是按既有的思维模式处理接收到的信息。**选择性曲解**（selective distortion）说明了人们倾向于选择符合自己意愿的方式理解信息。例如，如果你对某家公司不信任，那么即使这家公司的广告是诚实可靠的，你也可能对它持怀疑态度。选择性曲解的存在意味着营销者需要了解消费者的思维定式，以及它们是如何影响消费者理解广告和销售信息的。

人们常常会忘记自己接触过的大多数信息，只记住那些符合自己的态度和信念的信息。由于消费者的**选择性记忆**（selective retention），他们很可能只记住自己喜欢的品牌的优点，而忽视竞争品牌的长处。因为存在选择性关注、选择性曲解和选择性记忆，营销者必须努力使营销信息到达消费者，让他们正确接收并记住。这一现象解释了为什么市场营销者总是乐此不疲地向市场反复发送信息。

有趣的是，尽管大多数营销者担心他们的信息能否被消费者接受，一些消费者却在担心他们由于速闪广告（subliminal advertising）而不自觉地受到营销信息的影响。1957 年，一位研究人员声称，他发现“吃爆米花”和“喝可口可乐”的标语在新泽西州一家影院的银屏上，每隔 5 秒闪现一次，每次一秒，共 300 次。他说，尽管观众并未有意识地接受这些信息，但他们在潜意识里接收了它们，因此会比原来多买58%的爆米花和 18%的可乐。忽然间，广告主和消费者保护群体对这种速闪意识产生了浓厚的兴趣。人们担心自己被这种广告行为洗脑，美国加利福尼亚州和加拿大也宣布这一行为是违法的。尽管事后该研究人员承认这一数据是伪造的，但相关争论并

未平息。一些消费者仍然害怕自己会被潜意识信息操控。

大量心理学家和消费者研究人员的研究发现，消费者行为与速闪信息之间鲜有或者根本没有联系。最近的脑电波研究发现，在某些情况下，我们的大脑可能会记录速闪信息。然而，速闪广告看起来并没有批评者所说的那种能力。大多数广告主嘲笑这种通过看不见的信息操控消费者的流言是一个行业阴谋。一位业内人士说："一些消费者认为我们是可以控制他们意愿的巫师。哈！我的天啊！据我所知，我们中间的大多数人要用5 000万美元的媒体费获得2%的销售增长都很难，即使使用包含性、金钱、权力和其他人类情感的极端刺激的画面。甚至有人认为我们是操纵木偶的人，在拼命拉动消费者身上的绳子，这种想法简直让人难以忍受。"[34]

### 学习

人们总是在实践中学习。**学习**（learning）是指由经验引起的个人行为的改变。学习论者认为，大多数的人类行为是通过学习获得的。学习是通过驱动、刺激、诱因、反应和强化间的相互作用发生的。

驱动（drive）是一种激发行动的强烈的内部刺激。当驱动直接指向某种具体的刺激目标时，它就变成一种动机。例如，消费者自我实现的驱动可能促使他想购买一台相机。消费者对购买相机想法的反应又与周围的诱因有关。诱因（cues）是决定人们何时何地以及如何反应的微弱刺激。例如，某人可能注意商店橱窗里的相机品牌，听到一个特别的报价，或者和朋友讨论等，都可能成为影响消费者购买相机的诱因。

假如消费者买了一台尼康（Nikon）相机。如果这次经验是物有所值的，消费者可能就会更多地使用这台相机，并且他的这种反应会被强化。然后，下次再购买相机、双筒望远镜或类似产品时，他购买尼康产品的可能性会更大。学习理论对市场营销者的实际意义在于，他们可以把产品与强烈的驱动联系起来，利用激励性诱因，并提供积极的强化作用，使人们产生产品需求。

### 信念和态度

人们在实践和学习中形成信念和态度，信念和态度又反过来影响他们的购买行为。**信念**（belief）是个人对事物持有的具体看法。信念可能建立在现实的知识、观念或信仰之上，可能夹带着情感因素。营销人员对人们形成的关于特定商品和服务的信念感兴趣，因为这些信念构成了产品和品牌的形象，进而影响人们的购买行为。如果存在某些阻碍购买行为的错误信念，营销人员就需要开展宣传活动来纠正它们。

人们的态度涉及宗教、政治、服装、音乐、食品和其他任何事物。**态度**（attitude）是个人对事物或观念相对稳定的评价、感觉和偏好。态度导致人们喜欢或不喜欢某种事物，并对它们亲近或疏远。相机购买者可能会持有以下态度："要买就买最好的"，"日本制造的电子产品是世界上最好的"，"创造性和自我表达是生活中最重要的事情"，等等。如果是这样的话，尼康相机正好符合消费者的这种态度。

态度一旦形成，很难改变。人们的态度形成一种固定的模式，要改变态度就需要调整许多其他相关因素。因此，公司应该让它的产品适合既有的态度，而不是试图改变态度。今天的饮料市场不再只是注重好喝或解渴，而是开始迎合人们对健康保健的新态度。例如，可口可乐的FUZE品牌生产一系列含有维生素、矿物质和抗氧化剂的"富含健康"饮料，里面不添加人造防腐剂、甜味剂或色素。FUZE保证饮料好喝而且健康，它有蓝莓树莓味、草莓蜜瓜味、青柠火龙果味，而且含有能"帮助新陈代谢"的自然成分。通过迎合当前关于生命和健康生活的态度，FUZE品牌成为新时代




饮料品牌的领导者。2008 年，其销量增长超过 50%。

现在，我们已经了解了影响消费者行为的众多因素。消费者的选择受到文化、社会、个人和心理因素的相互作用。

## 购买决策行为类型

消费者对牙膏、iPod、金融服务、新车等产品的购买行为各不相同。越复杂的决策往往包含越多的购买参与者，消费者也越慎重。图 5—5 显示了根据购买者介入度和品牌差异度两个维度划分的消费者购买行为类型。

| | 高介入 | 低介入 |
|---|---|---|
| 品牌间差异显著 | 复杂的购买行为 | 寻求多样性的购买行为 |
| 品牌间差异小 | 降低失调的购买行为 | 习惯性的购买行为 |

**图 5—5　四种购买行为类型**

资料来源：Adapted from Henry Assael, *Consumer Behavior and Marketing Action* (Boston: Kent Publishing Company, 1987), p. 87. Copyright © 1987 by Wadsworth, Inc. Printed by permission of Kent Publishing Company, a division of Wadsworth, Inc.

### □ 复杂的购买行为

当消费者高度介入且认为品牌间存在显著差异时，将采取**复杂的购买行为**（complex buying behavior）。在购买价格高、有风险、难得购买且高度自我表现的产品时，消费者可能高度介入，尤其是当消费者对此类产品不太熟悉的时候。例如，个人电脑的购买者可能不知道应优先考虑何种性能。消费者对“3.4GHz 的奔腾处理器”、“WUXGA 有源矩阵屏幕”或者“4GB 的双通道 DDE2 DRAM 内存”等许多计算机性能可能一窍不通。

这个购买者将经历一个学习过程：首先产生对产品的信念，然后逐渐形成态度，深思熟虑之后作出购买选择。高介入产品的营销者必须了解高介入的消费者如何收集和评价信息。他们需要帮助买方了解产品属性及其相对重要性；他们需要突出自身品牌的特性，利用平面媒体和详细的广告文案来描述品牌优点；他们需要谋求商店销售人员和购买者朋友的支持，从而影响购买者对品牌的最终选择。

### □ 降低失调的购买行为

**降低失调的购买行为**（dissonance-reducing buying behavior）发生在消费者高度介入购买，所购产品价格昂贵、低频率、有风险，但品牌间差异并不大时。例如，购买地毯可能是一个高介入决策。因为地毯价格昂贵并且表现自我。然而，购买者可能认为一定价格范围内不同品牌的地毯大同小异。因此，购买者可能在货比三家之后，

会因为品牌间差异不大而快速地作出购买决策。购买者主要关心的是价格或购买的便利程度。

如果消费者在购买地毯后发现所买品牌的缺点，或者了解到未买品牌的优点，他可能会经历购买后的不协调（或售后不适）。为了对付这种不协调感，市场营销者应该注重售后沟通，提供能让消费者对他们的品牌选择感觉良好的证据和支持。

### □ 习惯性的购买行为

**习惯性的购买行为**（habitual buying behavior）发生在消费者介入低和品牌差异细微的情况下。比如购买食盐，消费者对该种产品的介入度低。他们通常进入商店随意选择一个品牌。如果他们一直购买同一品牌，那也只是出于习惯而不是强烈的品牌忠诚度。消费者对大多数低成本、经常购买的产品介入度低。

在这种情况下，消费者行为并不经过通常的“信念—态度—行为”模式。消费者不会仔细搜索品牌的信息，也不会评估品牌的特征，更不会对购买何种品牌反复推敲、慎重决策。相反，他们被动地接受电视或杂志上的信息。重复播放的广告只能创造品牌熟悉而非品牌信念。消费者不会对某一个品牌产生强烈的态度，他们只选择自己熟悉的品牌。因为他们对产品选择介入度低，即使购买后，消费者也不会对他们的选择作出评价。因此，这一购买过程涉及通过被动学习而形成的品牌信念，随后产生购买行为，事后可能有也可能没有评价。

因为购买者对任何品牌的认知度都不高，品牌差异小且介入度低的产品的市场营销者经常通过价格和促销来刺激产品的试用。在为低介入产品做广告时，广告内容只应强调几个关键点。可视的标志和形象很重要，因为它们易于记忆并与品牌相联系。其广告运动应该包括不断重复短期信息。电视往往比印刷媒体更有效，因为电视是一种适合被动学习的低介入媒介。广告活动计划应该建立在经典条件作用理论之上，通过一个标识不断与品牌相联系，使购买者学会通过标识来识别某种产品。

### □ 寻求多样性的购买行为

消费者在低介入度、高品牌差异的条件下，采取**寻求多样性的购买行为**（variety-seeking buying behavior）。在这种情况下，消费者经常转换品牌。例如，消费者在选购曲奇饼干时可能会带着某种看法，简单地选择一个品牌，然后在食用过程中对这个品牌进行评价。然而下次购买曲奇时，消费者可能出于厌倦或想尝新而选择另一个品牌。品牌的转换并不是因为感到不满意，而是为了寻求多样性。

在这些产品类别中，在市场中占有领导地位的品牌和小品牌的营销策略有所不同。市场领导者通过占据主要货架空间、不断补充货架商品和经常投放提示性广告来鼓励习惯性的购买行为。作为市场挑战者的公司则通过提供低价、优惠、折扣、免费样品和倡导试用新鲜事物的广告来鼓励寻求多样性的购买行为。

## 购买决策过程

我们已经考察了影响购买者行为的主要因素，接着我们将要了解消费者是如何作出购买决策的。图 5—6 展示了购买决策过程的五个阶段：确认需要、搜索信息、评




估备选方案、购买决策以及购后行为。购买过程早在实际购买发生前就已经开始，并在购买后还会延续很长时间。市场营销者需要关注整个购买过程，而不是只注意购买决策阶段。

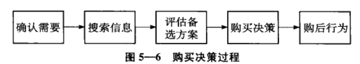



**图 5—6　购买决策过程**

消费者每次购买都要经过五个阶段。但是，在经常性购买中，消费者常常跳过或颠倒某些阶段。购买常用牙膏品牌的女士在确认牙膏需要时，会越过信息搜索和选择评估阶段，直接进入购买决策阶段。这里我们仍将运用图 5—6 中的模式，阐述消费者面临一项新的复杂的购买时所发生的全部思考过程。

## □ 确认需要

购买过程从购买者确认某一个问题或某种需要开始，即**确认需要**（need recognition）。需要可能由内部刺激引起，当一个人的正常需要（如饥饿、干渴或性）强烈到某种程度时，就变成了一种驱动力。需要也可能由外部刺激引起。例如，广告或与朋友的讨论可能让你考虑是否要买辆新车。在这一阶段，市场营销者应该进行消费者研究，找出他们的问题、需要及其产生的原因，以及如何引导消费者关注某种特定的产品。

## □ 搜索信息

当消费者对某种产品感兴趣时，可能会搜寻更多的信息。如果消费者的需求强烈或满意的产品恰巧在手边，他很可能购买。反之，消费者将暂时将这个需求记在心里，然后进行与之有关的**信息搜索**（information search）。例如，一旦你已经决定购买一辆新车，至少，你可能会更多地关注汽车广告、朋友的车以及关于汽车的谈话。或者，你会主动在互联网上搜索，和朋友交流，或通过其他方式收集信息。你搜寻的信息数量取决于驱动力的强度、你最初拥有的信息量、附加信息对你的价值，以及你从搜索中获得的满意度。

消费者可从这几种渠道获取信息：个人来源，如家庭、朋友、邻居和熟人；商业来源，如广告、销售人员、经销商网站、包装和展览；公共来源，如大众传媒、消费者评审组织和网络搜索；经验来源，如对产品的操作、检查和使用。这些信息来源的相对影响因产品和购买者而异。

一般情况下，消费者得到的大多数产品信息来自商业渠道，即营销者所控制的来源。然而，最有效的信息来源是个人来源。商业来源一般起到告知作用，但个人来源具有判断或评价产品的作用。尼尔森公司的近期调查发现，78%的消费者认为来自他人的建议是最可信的宣传。正如一位市场营销者所说："广告活动很难比一个邻居站在篱笆边说一句'这个产品很棒'更有效。"现在，越来越多的消费者在购买前会先登录亚马逊等网站，浏览其他购买者的在线评论。[35]

随着获取信息的增多，消费者对各种品牌和特征的认知和了解也逐渐增加。在对汽车信息的搜索中，你可能了解到许多品牌信息。这些信息帮助你在再三思考后放弃了一些品牌。公司必须设计营销组合，以使消费者了解其品牌。另外，市场营销者应

该认真识别消费者的各种信息来源，分析、评估其相对重要程度。

## □ 评估备选方案

消费者使用各种信息筛选出一组最终可供选择的品牌之后，是如何从中选择的呢？营销人员需要了解**评估备选方案**（alternative evaluation），即消费者如何处理信息并选择品牌的过程。遗憾的是，没有一种适合所有购买情况的简明、单一的评估过程。相反，目前流行几种不同的评估过程。

通过某些评估程序，消费者对不同的品牌会持有不同的态度。购买方案的评估根据消费者个人和特定购买情形而定。在某些情况下，消费者会精打细算，缜密思考。在其他情况下，同一位消费者却很少甚至不加思考，相反，他凭直觉或冲动进行购买。有时候，消费者会自行决策；有时候，他们会向朋友、消费者指南或销售人员寻求购买建议。

假如你备选的汽车购买方案已被缩减到三个品牌。同时，假设你主要看中四个属性——款式、油耗、保修服务和价格。并且，你已经了解每个品牌在各个属性上的表现。如果某辆车的各种属性都是最好的，显然我们能够预测你会选择这辆车。然而，每个品牌的吸引力无疑是不同的。如果仅基于一个属性作出购买决策，那很容易预测你的选择。如果你更重视汽车款式，你可能会购买你认为款式最好的那辆车。如果我们知道对你而言这四个属性的相对重要性，我们就能更加可靠地预测你的选择。

市场营销者应该研究购买者的品牌方案的实际评估过程。如果知道评估过程是如何进行的，就能采取措施去影响购买者的选择。

## □ 购买决策

在评估选择阶段，消费者对品牌进行排序，并形成购买意图。一般，消费者的**购买决策**（purchase decision）将是购买他们最喜爱的品牌，但有两个因素会影响他们的购买意图和最终的购买决策。第一个因素是其他人的态度。如果某个人对你很重要，而他认为你应该买价格最低的汽车，那么你选择高价汽车的可能性就会降低。

第二个是意想不到的环境因素。消费者可能将购买意图建立在预期收入、预计价格和期望产品利益等因素之上。然而，突发情况可能会改变消费者的购买意图。例如，经济开始恶化，竞争对手降低价格，或朋友认为你中意的汽车不好，等等。因此，偏好和购买意图并不总是会导致实际的购买行动。

## □ 购后行为

产品被购买后，营销人员的工作并没有结束。消费者是否满意以及他们的**购后行为**（postpurchase behavior）也是营销人员应该关注的。什么决定了购买者是否满意？答案取决于消费者预期（consumer's expectations）与产品感知绩效（perceived performance）间的关系。如果产品未达到预期，消费者会感到失望；如果产品符合预期，消费者会感到满意；如果产品超过预期，消费者会感到高兴。预期绩效与实际感知绩效之间的差距越大，消费者越不满意。这说明销售人员应该如实介绍产品的真正绩效，以使消费者感到满意。

然而，几乎所有重要的购买行为都会产生**认知失调**（cognitive dissonance），或

是购后冲突而引起的不适。购买之后，消费者对所选品牌的优点感到满意，并庆幸避免了未购买品牌的缺点。然而，所有购买行为都涉及权衡。消费者会为所选品牌的缺点而担心，也会为没有得到未购品牌的好处而感到不安。因此，消费者每次购买后，或多或少都会存在不平衡感。[36]

为什么让顾客感到满意如此重要呢？顾客满意是建立有利可图的顾客关系的关键，它能吸引和保留顾客，获得顾客终身价值。满意的顾客会再次购买，并向他人推荐该产品，而不太重视竞争品牌及其广告，他们更可能购买该企业的其他产品。许多营销者不仅仅满足于达到顾客的期望，他们的目标是取悦顾客。

不满意的消费者有截然不同的反应。"好事不出门，坏事传千里"。对企业及其产品的差评能很快地破坏消费者对公司及其产品的印象。不满的顾客很少投诉。多数不满的顾客不会主动向公司反映他们遇到的问题。因此，企业应该经常测量顾客满意度，建立鼓励消费者投诉的机制。这样，企业就能了解自己的业绩，以及应该如何改进。

通过研究完整的购买决策过程，营销人员或许能找到帮助消费者顺利决策的方法。例如，如果消费者因为没有发觉需要而不购买某种新产品时，市场营销者也许可以通过广告信息来激发需求，充分展示该产品能为消费者解决的问题。如果消费者知道这个产品，但因为缺乏好感而不购买，营销者就必须改变产品或改变消费者的观念。

## 新产品购买决策过程

我们已经研究了购买者为满足某种需要所经历的购买过程的各个阶段。购买者可能快速，也可能缓慢地经历这些阶段，而且有些阶段的顺序甚至可能前后颠倒。这些都视不同的购买者、产品和购买情境而定。

现在让我们来看看购买者是如何购买新产品的。**新产品**（new product）指潜在消费者眼中新的产品、服务或观念，尽管它们可能在市场上已经存在了一段时间，但我们感兴趣的是消费者怎样第一次了解该新产品，并作出接受或拒绝决策的。我们将**采用过程**（adoption process）定义为"个人初次知晓一项创新到最终采用的心理过程"，采用是指个人作出成为某产品固定用户的决定。[37]

### □ 采用过程的各个阶段

消费者采用新产品时需要经过五个阶段：

- 认知：消费者知道了新产品，但缺乏相关信息。
- 兴趣：消费者寻找新产品的相关信息。
- 评价：消费者考虑是否试用该新产品。
- 试用：消费者少量试用新产品，以改善对该新产品价值的评价。
- 采用：消费者决定全面地或经常性地使用该新产品。

这个模型表明，新产品的市场营销者应该考虑如何帮助消费者经历这些阶段。例如，为了鼓励消费者尝试新的吉列融合（Gillette Fusion）剃须刀，宝洁发放优惠券，使消费者只需少量支出就能购买。类似的，豪华轿车生产商可能发现许多对其新车感兴趣的潜在顾客，迟迟不购买可能是由于新车价格较高，或顾客对新车的优良性能尚

不确定。因此，生产商可以推出“开回家过周末”的促销活动，推动消费者进入试用阶段，引导他们购买。

## □ 创新精神的个体差异

人们尝试新产品的意愿有很大差异。在各个产品领域，都有“消费先锋”和早期采用者。其他人采用新产品则要晚得多。人们采用新产品的情况可以划分成图 5—7 所示的几类。经过缓慢的开始，越来越多的人采用新产品，然后采用者的数量会达到顶峰，接着逐渐下降，此时只剩下小部分人还没有采用。创新者是最先接受新产品的一批人，占购买者的 2.5%（在平均采用时间 $2\sigma$ 之外）；紧接着，早期采用者占 13.5%（位于均值 $\sigma\sim2\sigma$ 之间）；依此类推。

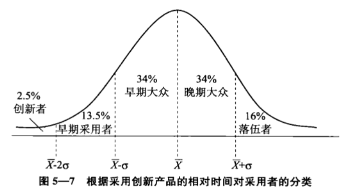



**图 5—7 根据采用创新产品的相对时间对采用者的分类**

资料来源：Reprinted with permission of the Free Press, a Division of Simon & Schuster, from *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition, by Everett M. Rogers. Copyright © 2003 by the Free Press.

这五类采用者拥有不同的价值观。创新者有冒险精神——他们乐于尝试有风险的新观念。早期采用者注重他人对自己是否尊重，他们是某些领域内的意见领袖，较早采用新观念，但态度谨慎。早期大众更加小心谨慎，尽管他们不是领导者，但比普通大众更早采用新观念。晚期大众往往疑虑重重，他们要等到大多数人都尝试之后才接受这项创新。最后，落伍者被传统约束，他们往往持怀疑的观点，只有在创新成为一种传统之后才采用。

对采用者的分类表明，一家不断创新的公司应该侧重研究创新者和早期采用者的特点，制定直接针对他们的营销活动。总的说来，创新者往往比晚期大众和不采用者更年轻，受到更好的教育，收入也更高。他们对不熟悉的事物有更强的接受能力，更相信自己的价值观和判断力，也更愿意承担风险。不过，他们缺乏品牌忠诚度，更可能被诸如折扣、优惠券和免费样品等特殊促销活动吸引。

## □ 产品特征对采用率的影响

新产品自身的特征会影响其采用率。有些产品几乎一夜之间就大受欢迎，例如，iPod 甫一问世，销量就迅速增加。而其他的产品则需要经过一段较长的时间，才会被接受。例如，高清电视机在 20 世纪 90 年代引入美国市场，但是到 2007 年仅有约 14%的美国电视用户（尼尔森公司称之为“高清能力”）安装了高清电视机和可接收高清电视信号的调谐器。[38]

以下五个特征对增加创新采用率特别重要。我们将结合高清电视机的采用率，对这些特征进行分析：

- 相对优势：创新产品优于现有产品的程度。高清电视机大大提高了画面质量，这将加速它的采用率。
- 匹配程度：创新产品符合潜在消费者的价值观和经验的程度。高清电视机与电视大众的生活方式高度匹配。然而，许多节目和频道还没有高清信号，这减慢了高清电视的采用速度。
- 复杂程度：了解和使用创新产品的难易程度。高清电视机并不复杂，一旦提供的节目增加，价格下降，就能更快地渗入美国家庭。
- 可分程度：创新产品可以较小的单位或代价试用的程度。早期高清电视机、高清电缆和卫星系统都很昂贵，降低了高清电视机的采用速率。随着价格下降，采用率将会上升。
- 可沟通程度：人们使用创新产品后，可以观察到或向他人描述优点的程度。因为高清电视机本身就是一种演示或说明，它被消费者采用的速度会加快。

其他影响采用率的特征还有初始成本、运行成本、风险、不确定性和社会认可度。在开发新产品和制定营销计划时，新产品的营销人员必须研究所有影响因素。

## 关键术语

消费者购买行为 consumer buyer behavior
消费者市场 consumer market
文化 culture
亚文化 subculture
社会阶层 social class
群体 groups
意见领袖 opinion leader
互联网社会网络 online social network
生活方式 lifestyle
个性 personality
品牌个性 brand personality
动机 motive/drive
感知 perception
学习 learning
信念 belief
态度 attitude
复杂购买行为 complex buying behavior
降低失调的购买行为 dissonance-reducing buying behavior
习惯性的购买行为 habitual buying behavior
寻求多样性的购买行为 variety-seeking buying behavior
确认需要 need recognition
信息搜索 information search
评估备选方案 alternative evaluation
购买决策 purchase decision
购后行为 postpurchase behavior
认知失调 cognitive dissonance
新产品 new product
采用过程 adoption process

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 消费者如何应对公司可能开展的各种营销活动？列出影响购买行为的购买者特征，并讨论哪些特征对你购买新车的决策影响最大。

2. 列举并描述消费者购买行为的类型。其中哪种是你在购买一台笔记本电脑时最可能采用的？哪种是你在餐馆用餐时最可能采

用的？

3. 解释消费者购买决策过程的各个阶段，描述你或你的家人在最近的购买决策中是如何经历这些阶段的。

4. 市场营销者如何通过本章所讨论的四种信息来源影响消费者的信息搜索行为？

5. 什么是"新"产品？消费者如何决定是否采用一项新产品？

6. 影响创新产品采用率的产品特征有哪些？结合移动导航系统的采用率，讨论它的特征。

**概念应用**

1. 市场营销者常常在触发事件之前、中间或之后确定目标消费者，消费者一生中会遇到不同的触发事件。例如，刚有小孩的父母对婴儿家具、服装、纸尿裤、儿童安全坐椅和其他许多婴儿用品的需求增加。原来并不被消费者关注的某些产品的营销活动可能会随着生活的改变而被注意到。分小组讨论其他可能为企业提供在适当时机确定目标客户的机会的触发事件。

2. 假设你是一家小型软件公司的营销副总裁，该公司开发了新颖的垃圾邮件拦截软件。你负责选择该产品投放的目标市场。讨论图5—7中的采用者分类，并解释这一知识如何帮助你制定定位策略。

3. 你是如何选择你正在就读的学院或学校的？描述影响你制定决策的因素，以及你所遵循的决策过程。

# 案例

## 维多利亚的秘密——红粉佳人：维持品牌的时尚性

大多数人想到"维多利亚的秘密"的时候，都会想到它的内衣。确实，有限品牌公司（Limited Brands）在促进"维多利亚的秘密"的发展上做得非常好。它拍了许多名模穿着该品牌的内衣、睡衣的宣传照，刊登在广告牌、平面广告上，或是在黄金时段的时尚栏目中播放，以树立公司的品牌形象。这样的营销策略让维多利亚的秘密获利颇丰，这个有限品牌公司的子公司现在仍保持着高销量、高盈利的状态。

这一成功的公司是如何保持销售量不下滑的呢？方法之一是向老顾客出售更多的产品；另一个是找到更多的新客户。维多利亚的秘密在这两个方面都付出了很多努力。在寻找新客户的过程中，其制胜的关键是子品牌"红粉佳人"（Pink）的问世和推广。

**目标群体的延伸**

2003年，维多利亚的秘密在50个市场进行了"红粉佳人"的试推广。在试推广成功的基础上，公司又把这个子品牌推广到了全国。公司希望通过"红粉佳人"的引入，能增加一部分年轻、追求时尚的客户。这里的年轻人指的是18～30岁的人。具体地说，这个品牌的目标客户是女大学生。公司的新闻发言人安东尼·赫布隆（Anthony Hebron）说："在宿舍里，她们需要一些好玩的、有趣的，但也是时尚的东西。"

公司把"红粉佳人"划归为休闲服饰一类。"红粉佳人"的家族成员非常多，包括运动裤、T恤衫、睡衣、文胸、短裤、枕头、床上用品和宠物狗的饰品。为保持青春活力的产品形象，他们在生产时会选用一些明亮的颜色（"红粉佳人"不是徒有虚名的），还要包含线条和斑点。"红粉佳人"的特点是有着合体的版型，以舒适的棉布为面料。为保持产品对年轻人的新鲜感，商店会每3～4周就进一批新货。

与维多利亚的秘密之前的性感路线产品有很大的不同，"红粉佳人"的定位是可爱的、活泼的、俏皮的。"她充满活力，充满

学院气息。'红粉佳人'没有必要性感，也根本不性感，她年轻、时尚、休闲……"维多利亚的秘密的发言人玛丽·贝斯·伍德（Mary Beth Wood）如是说。"红粉佳人"产品线的确包括有人认为与之前标准的"维多利亚的秘密"产品有相同风格的内裤……但管理部门迅速指出，像心形带这样的设计显然是可爱的，而不是有挑逗性的。"红粉佳人"商品的展示中经常会用到动物标本，有时也会展示出"红粉佳人"的吉祥物——一只粉色的狗。

原本，"红粉佳人"一直被理解为店中店的销售模式。但是，"红粉佳人"的销量已经超出了预期。时至今日，维多利亚的秘密已经开了 6 个卓越的"红粉佳人"商店。2007 年，"红粉佳人"的总收入已经达到 9 亿美元，约占公司营业总额 56 亿美元的 1/6。因此，公司作出了更重大的决定——在几个市场中专门开"红粉佳人"商店。

### 维多利亚的秘密未来增长的动力

有限品牌公司已经体会到了成功的滋味，经理们很快发现维多利亚的秘密是企业获利的功臣。事实上，原来维多利亚的秘密与沐浴和美体工作室（Bath & Body Works）的收入已经占到了企业总收入的 70%（其中，仅维多利亚的秘密就占到了 50%以上），近几年，其利润已占到总利润的近 100%。

但是，有限品牌公司的首席营销官莱斯·威克斯纳（Les Wexner）并不希望该连锁停滞下来。"维多利亚的秘密的确是我们公司的主力军，"他说，"我们可以在未来 5 年将维多利亚的秘密的销售翻倍。"这就意味着要把各部门的销量增加到 100 亿美元。实现这一增长的雨伞策略就是要不断地扩大顾客的基数。这就需要集中力量建立新兴的产品线，例如 IPEX，Angel Secret Embrace（文胸），Intimissimi（吸引年轻顾客的意大利内衣产品线），以及 VSX（健身服产品线）。"红粉佳人"是这一多品牌策略的重要成员。

未来维多利亚的秘密发展的重要举措是扩大店面。目前，维多利亚的秘密的店面基本上是 6 000 平方英尺。超过 80%的维多利亚的秘密的商店在未来 5 年内会重新装修，占地面积平均要增加到 11 000 平方英尺。较大的店面可以让公司给予像"红粉佳人"这样的店中店品牌更多的空间和关注。

### 扩大客户基数……遥不可及？

维多利亚的秘密的引进和扩大"红粉佳人"看上去实施得很好，结果令人非常震惊。当"红粉佳人"年轻可爱的产品线快速发展的时候，有一个现象变得非常明显：品牌的吸引力已经远远超过了他们预设的目标群体的年龄范围。一些 30 多岁的女性对"红粉佳人"很感兴趣（一位 41 岁的女士被拍到身穿"红粉佳人"运动上衣的照片）。还有一些不足 18 岁的女孩对"红粉佳人"也很感兴趣。有许多 11 岁的女孩到维多利亚的秘密的商店去买"红粉佳人"的东西，有的是跟着母亲来的，有的是没有母亲陪伴的。

两个 11 岁的女孩，莉莉·芬荀德（Lily Feingold）和布莱特妮·盖瑞森（Brittany Garrison），与莉莉的母亲在维多利亚的秘密商店购物时接受了采访。她们是专门来看"红粉佳人"产品的，甚至承认维多利亚的秘密是她们最喜爱的商店之一。她们没有选择全棉的休闲裤，因为她们各自都有多条类似的裤子。她们都选择了 68 美元一条、后面有"红粉佳人"标识的运动裤。她们说，买"红粉佳人"的产品与其说是因为喜爱"红粉佳人"的产品，不如说是觉得穿这样的衣服可以让她们看起来更成熟。

维多利亚的秘密的经理们立即对此事作出回应，说他们没有把 18 岁以下的女孩作为目标群体。这可能是前不久 A&F 零售商把青少年和青春期前的儿童作为目标群体并向他们宣传性感型商品这一举动的后遗症。"红粉佳人"在青少年和准青少年之间越来越受欢迎。许多专家说，在孩子们快满十岁时，他们会拒绝向人们展现出自己孩子气的一面，而是在大众面前表现得像青少年那样成熟。这就是所谓的童年缩短（小大人），这解释了为什么会有许多即将成熟的准青少年们会提早丢掉娃娃、褪去自己的孩子气，

而选择一些可以把他们衬托得更成熟的产品，比如手机、消费类电子产品和流行产品。

准青少年这个人群越来越庞大，购买力也越来越强。在美国，3 300 万的青少年（12～19 岁）每年的消费达到 1 790 多亿美元（这群人中的 60%有工作），2 500万的准青少年每年消费了 510 亿美元，这个数字还在持续增长。比这些青少年们的消费更多的一个数字是，那些青少年家长们每年为自己无收入的孩子直接消费1 700亿美元。“父母会给孩子现金、信用卡，孩子们在多数情况下会决定什么样的商品是适合他们的，不管是化妆品还是床单，或是贴身衣物。”前得克萨斯 A&M 大学的詹姆斯·迈克内尔（James McNeal）教授如是说。同时，他也是《儿童顾客：儿童营销手册》（Kid As Customers：A Handbook of Marketing to Children）一书的作者。

零销商们发现青少年和准青少年的购买力日益增强，年龄稍长的目标市场日趋平稳。所以，现在各地的零销商更加关注青少年和准青少年这个群体。“现在，每个零售商都在寻找增长机遇。”产业分析师马歇尔·珂亨（Marshall Cohen）说。越来越多的年轻女性不仅在家里穿便服，在学校、商场也是这样穿。“睡衣、拖鞋都是可以穿上街的，”马歇尔·珂亨说，“令人惊奇的是我们的穿着变得如此随意。所以，面向这群人的零售商会变得非常有竞争力。”

虽然维多利亚的秘密的经理不承认自己把美国年轻人作为目标群体，但是专家们并不认同。Twentysomething 市场调研公司的总裁戴维·莫瑞森（David Morrison）说，对于维多利亚的秘密之前否认把青年人作为目标群体的行为并不感到惊讶，“如果维多利亚的秘密公然服务于那些初一、初二的学生，它们就会被冠以过度开发消费群的恶名。”莫瑞森同时也承认这个年龄段的人确实很喜欢“红粉佳人”产品所表现出的成熟和老练。

费城大学时装业管理助理教授纳塔利·韦瑟斯（Natalie Weathers）说，维多利亚的秘密利用了一种趋势——准青少年和母亲一起逛街。“母亲们会建议自己的孩子买什么样的衣服，孩子也会给母亲一些建议。”她说。这种购物形式在 20 年前会显得非常奇怪，但韦瑟斯说，准青少年们很精明，她们很愿意做母亲的逛街伙伴。“她们不是小女孩，也不是青少年，她们有许多途径获得信息。这些错综复杂的信息包括哪个是媒体所说的漂亮的，哪个是可爱的，哪个是火辣的，哪个是有型的，哪个是酷酷的。看上去，她们在这方面很专业。”

总之，对于增长和企业与消费者建立长期关系来讲，把一个品牌介绍给年轻的消费者是一个明智的决策。从包装食品到洗发水，各类产品的经销商都在采取这种策略。大多数情况下，人们不认为一个刚打入市场的产品会造成年轻消费者的志向变化，但是评论家们质疑“红粉佳人”会造成准青少年的志向改变。具体地说，他们会怎样改变准青少年的志向？作为纽约一家广告公司的创意总监，提摩斯·马特兹（Timothy Matz）根据多年的工作经验把“红粉佳人”称为“初级内衣”。马特兹并不质疑入门营销（gateway marketing）（让消费者在年龄很小的时候就开始使用一个品牌）的做法，但马特兹承认这样性感内衣的“入门营销”会让家长们觉得紧张。“作为一个 45 岁的父亲，难道我希望我 10 岁的女儿去买维多利亚的秘密？”

至今，维多利亚的秘密已经尽量避免了大多数反对 A & F 把 T 形内裤卖给准青少年消费者的负面反应。可能这是由于他们坚定地向公众声明，自己唯一的关注人群是年轻人。这也是因为维多利亚的秘密不是唯一一家利用青少年作为目标群体来抓住增长第二快的服装类别（宽松定义的内衣）的市场机会的企业。几乎所有的零售商都在发展它们的内衣品牌。一些公司与“红粉佳人”有相同的目标群体，这其中就包括盖普、科尔士、梅西和 JC 彭尼。但是，最大的竞争对手要数同类购物中心商店中的美国鹰牌服饰公司推出的新的 Aerie 家族产品“趣味内衣”。像维多利亚的秘密一样，这个品牌也

开了 Aerie 的专卖店。事实上，美国鹰牌服饰公司取得了非常不错的成绩——在几年之内就开了 56 家大型的新 Aerie 商店。

尽管如此，维多利亚的秘密仍是第一个向年轻人销售内衣的企业，仍然占有这个市场上最大的份额。不论“红粉佳人”对年轻人的吸引行为是有意的还是无意的，许多评论家在质疑其在这方面的努力。大型烟草公司曾因使用童稚的形象去吸引青少年来购买成人烟草产品而受到各方攻击。“红粉佳人”是骆驼牌香烟的早熟版？“红粉佳人”的低腰比基尼短裤会是带动连衫衬裤和 Pleasure State Geisha 人字拖销量增长的导火索吗？这些问题都是维多利亚的秘密今后应着重考虑的。

**讨论题：**

1. 分析“红粉佳人”的顾客在决定购买该产品时的决策过程。

2. 运用参照群体的概念，分析维多利亚的秘密的“红粉佳人”产品线。根据这个概念，营销者应该设定营销界限吗？

3. 解释消费者对“红粉佳人”这一品牌的支持和反对态度。人们又会怎样转变对“红粉佳人”的态度？

4. “红粉佳人”在准青少年、青少年中有着什么样的品牌概念？

资料来源：Suzanne Ryan, "Would Hannah Montana Wear It?" *Boston Globe*, January 10, 2008, p. D1; Heather Burke, "Victoria's Secret to Expand Its Stores," *International Herald Tribune*, August 13, 2007, p. F15; Ann Zimmerman, "Retailers' Panty Raid on Victoria's Secret New Lines Target Hot Fashion Lingerie," *Wall Street Journal*, June 20, 2007, p. B1; Fae Goodman, "Lingerie Is Luscious and Lovely—For Grown-Ups," *Chicago Sun Times*, February 19, 2006, p. B02; Vivian McInerny, "Pink Casual Loungewear Brand Nicely Colors Teen Girls' World," *Oregonian*, May 7, 2006, p. O13; Jane M. Von Bergen, "Victoria's Secret? Kids," *Philadelphia Inquirer*, December 22, 2005.

# 第 6 章 组织市场与组织购买者行为

## 学习目标

- 定义组织市场并解释组织市场与消费者市场的区别。
- 确定影响组织购买者行为的主要因素。
- 列举和定义组织购买决策过程的步骤。
- 比较机构和政府市场，解释机构和政府购买者如何制定购买决策。

在上一章中，我们学习了最终消费者的购买行为及其影响因素。在这一章中，我们将讨论组织客户——那些为了转售给其他人或生产自己的产品和服务而进行购买的组织。与向最终消费者出售产品和服务类似，组织市场中的营销人员也必须通过创造卓越的顾客价值与组织客户建立有利可图的关系。

我们从美国标志性的公司通用电气的案例开始——这是世界上最好、最受人尊敬的公司之一。我们中的大多数人都记得从小到大家中总是环绕着通用电气的消费者产品。但是，你知道通用电气的大多数业务不是来自出售给你我的消费者产品，而是出售给大型组织客户的工业产品吗？为了在组织间（B-to-B）市场取得成功，通用电气不仅需要设计和分销优质的产品，而且必须与其组织客户紧密和深入地合作，成为能够为它们提供解决之道的战略性伙伴。

# 章首案例

很少有品牌能够像通用电气那样让人备感亲切。130 多年来，通用电气的产品装点了我们的居室，从灯泡到电冰箱、灶台、洗衣机、烘干机、微波炉、洗碗机、咖啡机、空调以及数以百计的其他标有手写体 GE 的其他产品。该公司的消费者金融服务机构 GE 基金（GE Money）为消费者产品的购买者提供信用卡、贷款、按揭和其他方式的融资服务。通用电气甚至为我们提供娱乐，NBC 联合部门（NBC Universal）提供了覆盖广泛的网络和有线电视频道、电影甚至主题公园。总之，通用电气的消费者产品和服务种类繁多。

但一个事实会使绝大多数消费者大跌眼镜。你知道吗，通用电气的消费者产品销售收入在公司全年 1 730 亿美元销售总额中的比重不足 1/3？出乎许多人意料的是，通用电气的大部分生意并不是来自最终消费者，而是来自各行各业的工商企业。不仅仅是灯泡和家电，通用电气也销售包括医疗成像技术设备、水处理系统保障、飞机引擎以及柴油发动机在内的各种产品。

大致来说，向组织顾客营销医疗成像技术设备和发动机就如同向最终消费者出售冰箱一样，都需要对客户需求的深入理解和能够创造卓越价值的、客户导向的营销战略。但是，相似点也就这么多了。在组织市场中，通用电气向为数不多的大买家提供产品，而不是面向数量众多的小企业。尽管一名消费者购买了竞争者品牌的冰箱多少会有点让通用电气人沮丧，但是如果失去了一个大宗商品的购买者，那可能意味着损失几亿美元的生意。而且，组织顾客的购买选择可能更加复杂。一名普通消费者购买冰箱时可能只是上网搜索一下，进入本地最畅销产品的网站做个比较，进而作出购买选择。相比之下，购买一批飞机引擎则需要经历相当漫长而烦琐的程序，往往涉及买方企业数十名甚至是上百名各个层次的决策制定者，还有种种细微或者显著的因素影响购买决策。

为了进一步了解出售通用电气工业产品的复杂程度，让我们来深入地了解通用电气的运输部及其支柱产品柴油机车。通用电气的机车在你眼中可能毫无魅力，但是对于购买者和使用者而言，则是美丽的野兽。以 220 万美元的均价为 207 吨、4 400 马力的通用电气机车找一个潜在买家并不困难。真正的挑战在于，如何日复一日、年复一年地与客户建立合作伙伴关系，以优质产品和亲密合作为基础，真正赢得商机。

在购买决策中，机车的性能至关重要。在如此大额的采购中，买家会仔细考虑包括成本、油耗和信誉在内的种种因素。总的来说，通用电气机车在许多方面都略胜一筹。通用电气开创了打造环保型产品的先河。公司创新的“发展”系列机车，作为通用电气“绿色创想”宏伟蓝图的一部分，是迄今为止工艺最先进、油耗和环保性能最佳的柴油电力机车。与通用电气先前的产品马力相当，但可以减少 5%的油耗和 40%的污染。一位专家指出：“如果所有的北美货运机车都像通用电气的‘发展’系列一样清洁的话，每年的减排相当于从公路上减少 480 万辆小汽车。”通用电气的下一代“发展”系列油电混合引擎计划于 2010 年投产，油耗将再减少 15%，排放量也将降低到 50%左右。

但机车性能只是购买决策的一部分。通用电气与客户合作，帮助它们将机器的良好性能转化成高效和可靠的客运和货运能力，并以此赢得合同。CSX 运输公司（CSX Transportation，CSXT）作为通用电气运输部门最大的客户之一，自 2005 年通用电气“发展”系列投放市场以来，已经购买了 300 台。据 CSXT 的一位销售总监说：“公司签约之前考虑很多因素，环境影响、油耗、可靠性和服务都是决策中的关键因素。”但“我们与通用电气持续合作的价值”也很重要。

近期一笔涉及数百辆通用电气机车的高风险的跨国交易显示了组织间市场购买决策潜在的重要性，广泛性和复杂性。

通用电气运输部最近与哈萨克斯坦的国家铁路公司（National Railway，KTZ）签订了一份6.5亿美元的巨额合同，向其提供310台“发展”系列机车。这是迄今为止向北美以外出售的最大订单。这笔互利互惠的合同在位于华盛顿特区的哈萨克斯坦使馆内签订。双边高层领导出席了签约仪式，包括通用电气运输部的CEO和哈萨克斯坦总统。

这一购买决策受很多因素影响。KTZ公司想得到最先进的机车性能和技术，通用电气很好地满足了其需求。但是，还有其他许多与引擎性能无关的因素决定了这笔交易。例如，国际政治经济的重大事件也起到了一定的作用。在310辆机车中，前十辆在通用电气的美国工厂中生产，剩下的300辆在哈萨克斯坦的巴甫洛达尔新建的国有工厂中组装生产。

最后，这样的合约绝非一时冲动或一次性交易。相反，它是两个组织多年来一步一步努力的结果，是从19世纪90年代中期就开始建立的长期友好合作关系的最新阶段。2003年，通用电气同KTZ订立了第一份设备现代化合同，对KTZ老机车进行更新，双方的关系加速发展起来。“我对通用电气同KTZ一直在增进彼此的关系而感到骄傲，”通用电气运输公司的一位CEO说，“多年来，这种关系对双方的发展非常有帮助。”

正是由于有许多同样的故事，通用电气运输才能在全球铁路机车业独领风骚，稳稳地占据了80%的市场份额。每一个通用电气人都知道，要想在组织市场中取得成功，需要考虑的绝不仅仅是开发和出售更优质的产品和技术。组织客户的购买决策是在一个以解决问题为导向的战略合作关系的框架下确定的。“我们喜欢客户向我们提出问题，”通用电气公司在其网站上写道。“为什么呢？因为这是建立真正合作关系的一个机会。我们喜欢交流思想，不管我们是在研发一项新技术，还是以新方法应用原有的技术。我们愿意竭尽全力帮助我们的客户取得成功。”

“同顾客的伙伴关系是通用电气和‘绿色创想’计划最关心的事。”通用电气的主席兼CEO杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）在最近写给股东的信中强调，“我们是全世界顾客的技术伙伴”。[1]

为了在B2B市场获得成功，通用电气必须除了设计优秀的产品并使顾客方便地购买，还必须与其组织客户紧密合作，成为能够为它们解决问题的战略伙伴。

和通用电气一样，大多数大型公司通过各种途径向其他组织出售产品和服务。例如，杜邦（DuPont）、波音（Boeing）、卡特彼勒（Caterpillar）和其他众多企业，将其大部分产品出售给其他企业。即使是大型的消费者产品制造商，虽然制造的是由最终消费者使用的产品，也必须首先将产品出售给其他企业。例如，通用磨坊公司制造许多耳熟能详的消费者品牌——Big G燕麦系列（Cheerios，Wheaties，Trix，Chex）、烘焙产品（Pillsbury，Betty Crocker，Gold Medal flour）、小食（Nature Valley，Pop sevret，Chex Mix）、Yoplait酸奶、哈根达斯冰激凌等。但是要出售这些东西给最终消费者，通用磨坊必须首先将它们出售给批发商和零售商，由它们向消费者市场出售。

**组织购买者行为**（business buyers behavior）指一些组织为了出售、租赁或供应其他组织用于生产而购买产品和服务的行为。它也包括零售和批发企业的购买行为，它们购买产品和服务是为了转售或出租给其他人谋利。在**组织购买过程**（business buying process）中，组织购买者首先决定需要什么产品和服务，然后寻找备选的供应商和品牌，并作出评价和从中选择。组织间市场中的营销者必须竭尽所能理解组织市场和组织购买者行为。像面向最终购买者的企业一样，组织市场的营销者也必须通

过创造卓越的顾客价值来与组织客户建立有利可图的关系。

## 组织市场

组织市场非常巨大。实际上，组织市场涉及的销售金额和产品项目远远大于消费者市场。例如，仅仅一套固特异（Goodyear）轮胎的生产和销售就涉及大量的企业间交易。各种供应商向固特异出售橡胶、钢铁、设备和生产轮胎所需要的其他产品。固特异随后将生产好的轮胎出售给零售商，后者再将它们出售给消费者。于是，仅仅为消费者购买的一套轮胎，企业要进行多项购买活动。另外，固特异还将轮胎作为原始装备出售给汽车制造商安装在新车上，以及作为重置轮胎出售给其他企业用于维护其汽车、卡车、公交车或其他车队。

组织市场与消费者市场在某种程度上类似。两者都涉及为满足需求而承担购买角色和制定购买决策的人。但是，组织市场在许多方面与消费者市场存在区别。表6—1从市场结构和需求、购买单位的特点、所涉及的决策类型和决策过程等方面总结了两者的区别。

**表6—1　　组织市场的特点**

| |
|---|
| 市场结构和需求 |
| ● 组织市场的购买者数量少但规模大 |
| ● 企业购买者的需求衍生于最终消费者的需求 |
| ● 许多组织市场的需求缺乏弹性，在短期内受价格变动影响较小 |
| ● 组织市场的需求波动大，而且波动快 |
| 购买单位的特点 |
| ● 企业采购涉及更多的购买参与者 |
| ● 企业购买涉及更加专业的购买行为 |
| 决策类型和决策过程 |
| ● 企业购买者常常面对更加复杂的购买决策 |
| ● 企业购买过程更加正式 |
| ● 在企业购买中，买卖双方联系更加紧密，两者间往往建立长期的密切关系 |

### □ 市场结构和需求

与消费者市场的营销者相比，组织市场的营销者通常面对数量更少但规模更大的买者。即使在巨大的组织市场中，大部分的购买需求也常常来自少数买家。例如，固特异向最终消费者出售替换轮胎时，其潜在市场包括遍布美国和全球的数以百万计的在用车车主。但是，固特异在组织市场的命运则取决于从屈指可数的大汽车厂商那里争取订单。类似地，百得公司（Black & Decker）向全球成千上万的消费者出售电动工具和户外装备。但是，它必须通过三个零售巨头——家得宝、劳氏和沃尔玛——出售这些产品，这三者合计占其销售额的一半以上。

而且，企业需求是**衍生性需求**（derived demand）——它最终产生于对消费者产品的需求。惠普和戴尔购买英特尔（Intel）微处理器芯片，是因为消费者购买个人电脑。如果消费者对钻石首饰的需求下降，对钻石的需求就会下降。所以，B-to-B市场营销者有时候向最终消费者直接促销其产品以提高企业需求。例如，英特尔针对个人

电脑购买者投放大量广告，宣传其微处理器的优异性能。"成倍增加的速度"，它告诉消费者——"好的计算必须含英特尔"。对英特尔芯片的需求增加推进内含这种芯片的个人电脑的需求，英特尔及其企业伙伴实现了双赢。

许多组织市场具有刚性需求（inelastic demand）；也就是说，价格变动对许多工业产品的总需求影响不大，短期内更是如此。皮革价格的下降不会驱使制鞋商采购更多的皮革，除非它导致了更低的鞋价，进而提高了人们对鞋子的需求。

最后，组织市场波动幅度更大。与消费者产品和服务的需求相比，对许多工业产品和服务的需要往往变化更大和更快——消费者需求的略微提高可能导致企业需求的大量增加。有时候，消费者需求仅仅提高10%，就会在下一个周期引起产业需求上升达200%之多。

## □ 购买单位的特点

与消费者购买相比，组织购买常常涉及更多的决策参与者和更加专业的购买工作。通常，组织购买由受过训练的采购代理人完成，他们一直在实践中学习怎样买得更好。购买越是复杂，参与决策过程的人就越多。在采购重要产品时，由技术专家和高层管理者组成采购小组是很普遍的做法。不仅如此，B-to-B市场营销者现在要面对更高水平的、更加训练有素的供应管理者带来的新挑战。所以，公司必须有训练有素的市场营销和销售人员来应对这些训练有素的买者。

## □ 决策类型与决策过程

与消费者购买相比，组织购买者常常面对更加复杂的购买决策。组织购买常常涉及大量的资金、复杂的技术和经济条件，以及与买方组织中不同层次的多个人员的互动。由于这种购买行为更加复杂，组织购买的决策周期历时很长。组织购买过程往往也比消费者购买过程更加正式。大宗组织购买常常要求详细的产品说明、书面的购买单据、细致的供应商筛选和正式的审批。

最后，在组织购买的过程中，买卖双方常常彼此依赖。在所有的购买阶段——从帮助顾客确定问题，到寻求解决之道，到支持售后运作，B-to-B市场营销者可能卷起衣袖与客户紧密合作。他们常常针对某个顾客的需求提供定制化的产品和服务。从短期来看，满足买者当前产品和服务需求的供应商会赢得销售。但是，从长期来看，B-to-B市场营销者通过满足顾客当前需求，并与顾客建立伙伴关系来帮助解决其面临的问题，进而保持对顾客的销售和创造顾客价值。例如，当UPS为其企业顾客提供全面的物流服务和资源时，它问它们"我们能够为你做些什么？"

近年来，顾客和供应商之间的关系已经从完全对抗转向紧密合作。事实上，许多公司现在正在实施**供应商开发**（supplier development），系统地建立和发展供应商伙伴网络，以确保恰当和可靠的产品及原材料供应，可用于制造产品或转售给他人。例如，卡特彼勒公司不再称呼自己的采购者为"采购代理"——他们是"购买和供应商发展"经理。沃尔玛不设"采购部"，它有"供应商开发部"。瑞典家具零售巨头宜家（IKEA）不仅从其供应商处采购，还将他们融入"向宜家的顾客递送时尚和买得起的生活方式"的整个过程。

宜家，世界上最大的家具零售商，堪称全球知名品牌的经典。这家斯堪的纳




维亚半岛的零售商年销售额达到 270 亿美元，在 36 个国家开办了 276 家巨型商店。从北京到莫斯科，再到俄亥俄州的米德尔顿敦，人们被宜家时尚而简单、实用且实惠的家具深深地吸引。但是，阻碍宜家增长的最大障碍不是开设新店和吸引顾客，而是寻找足够多的合适的供应商帮助设计和生产顾客需要的、数十亿美元的实惠产品。宜家目前依赖分布于 50 多个国家的约 1 800 位供应商为其货架补货。如果这个零售巨头继续以当前的速度增长的话，它需要在 2010 年前使其供应网络规模翻番。宜家不仅仅依赖需要时可以提供服务的临时供应商，相反，它系统地开发了一个精细的供应商合作伙伴网络，可靠地提供超过 1 万种商品。宜家的设计师从基础的顾客价值主张着手，然后寻找关键供应商，并与他们紧密合作，将这种价值主张转变为产品带到市场上。宜家不仅从供应商那里购买，它还将他们深深地卷入设计和制造时尚但价格实惠的产品以保持顾客一再惠顾的整个过程。[2]

## 组织购买者行为

最基础的，市场营销者希望了解组织购买者对不同的市场营销刺激会怎样作出反应。图 6—1 展示了一个组织购买者行为模型。在这个模型中，市场营销和其他刺激影响买方组织并引起购买者产生特定的反应。为使这些刺激进入组织后转化为对企业有利的买者反应，B2B 市场营销者必须理解组织中会发生什么，进而设计优秀的市场营销战略。

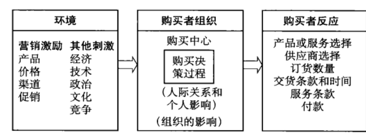



**图 6—1　组织购买者行为模型**

在组织内部，购买行为由两个主要部分构成：一是采购中心，由采购决策所涉及的所有人组成；二是采购决策过程。该模型表明，采购中心和采购决策过程既受到内部组织、人际关系和个人因素的影响，也受到外部因素影响。

图 6—1 中的模型提出了四个有关组织购买者行为的问题：组织购买者制定什么购买决策？谁参与购买过程？影响组织购买者的主要影响因素是什么？组织购买者如何制定其购买决策？

### 购买情况的主要类型

组织购买有三种主要的类型。[3]一个极端是直接重购，指按部就班地重复以往的购买决策。另一个极端是新购，需要进行彻底的调查研究。居于中间状态的是调整的购买，需要开展一些调查研究。

在**直接重购**(straight rebuy)的情况下，购买者不加改变地重新订购一些东西，由采购部门按常规完成即可。以过去的采购满意为基础，购买者简单地从其供应商名单中选择。被选中的供应商会努力维持产品和服务质量。它们常常建议使用自动补货系统，以便节约采购代理的重购时间。落选的供应商则试图发现新方法增加价值或消除不满，以便购买者在下一次购买时会重新考虑他们。

在**调整的重购**(modified rebuy)中，购买者希望调整产品的要求、价格、条件或供应商。与直接重购相比，调整的重购通常涉及更多的决策参与者。被选中的供应商会很紧张并感到有压力，它们会竭力表现以保护自己的地位。落选的供应商也许把调整的重购视为一次难得的机会，提供更好的产品和服务以争取获得新生意。

首次购买一种产品或服务的公司面临**新购**(new task)的情况。此时，成本越高或风险越大，决策参与者就越多，收集信息的工作量也就越大。对市场营销者而言，新购是最大的机会，也是最大的挑战。除了尽可能多地接触购买决策的关键影响者，还要尽可能多地提供帮助和信息。

在直接重购中，购买者制定的决策最少；但在新购中，购买者制定的决策最多。在新购情况下，购买者必须决定产品细节要求、供应商、价格限制、支付条件、订单数量、交货期以及服务条件等。这些决策的顺序因情况不同而存在差异，影响每一次选择的决策参与者也不尽相同。

许多组织购买者偏好从一个供应商那里购买一整套解决方案，而不是分别向多个供应商采购产品和服务，再组合到一起。提供最完备的系统来满足顾客需要和解决其问题的企业才能够赢得销售。这种**系统销售**(systems selling)(或称出售解决之道(solutions selling))往往是企业赢得和维持客户的关键战略。

所以，运输和物流巨头UPS公司不仅为其组织客户装运包裹，它还针对客户的运输和物流问题开发整体的解决方案。例如，UPS集合一套完整的服务体系支持尼康公司的消费者产品供应链——包括物流、运输、运费、顾客代理服务——成为一个畅通运转的系统。[4]

当尼康进入数码相机市场时，意识到自己需要一个全新的分销战略。所以它请运输和物流巨头UPS设计一套完整的系统，将其整个电子产品线从亚洲的工厂运到遍布美国、拉美和加勒比地区的各零售点。如今，仰仗UPS居间处理所有的事情，尼康的产品离开其亚洲制造中心到达美国零售商的货架，只需两天时间。UPS首先管理空运和海运，并联系报关经纪人从韩国、日本和印度尼西亚把尼康的产品带到肯塔基的路易斯维尔运营中心。在那里，UPS可以给尼康的商品配上诸如电池、充电器之类的附件，或者重新包装以适合店内陈列。最后，UPS将产品分送到全美数以千计的零售商，或者出口到拉美及加勒比地区的零售终端和经销商。整个过程中，UPS追踪产品并随时向尼康公司提供整个供应链的实况，让尼康的零售商知晓送货期，并在需要的时候进行调整。

## □ 购买过程的主要参与者

是谁承担了组织所需要的价值数百万亿美元的产品和服务的采购任务？买方组织的决策制定单位被称作**采购中心**(buying center)——在企业采购决策制定过程发挥作用的所有个人和单位。这一团队包括产品或服务的实际使用者、购买决策的制定者、购买决策的影响者、实际购买者以及控制购买信息的人。





采购中心包括在购买决策过程中发挥以下五种作用中的任何一种的所有组织成员。[5]

- **使用者**（users）是将使用该产品或服务的组织成员。在许多情况下，使用者发起采购建议并帮助确定产品的具体要求。
- **影响者**（influencers）常常帮助确定产品的具体要求，并提供评价备选方案所需要的信息。技术人员是特别重要的影响者。
- **购买者**（buyers）有正式的权力选择供应商和安排采购条件。购买者帮助形成产品要求，但他们的主要角色是选择供应商和谈判。在一些复杂的采购谈判中，购买者会包括高层管理者。
- **决策者**（deciders）拥有正式或者非正式的权力选择或批准最终的供应商。在常规购买中，购买者常常就是决策者，或至少是审批者。
- **守门人**（gatekeepers）控制了信息流向采购中心的其他人。例如，采购代理常常有权阻止销售人员见到使用者或决策者。其他守门人包括技术人员甚至是个人秘书。

采购中心不是购买组织中一个固定和正式任命的单位。它是由不同的人为不同的采购任务而组织起来的一套采购角色。在组织内部，采购中心的规模和组成因不同的产品和采购类型而变动。对一些常规购买，一个人——也就是说，一位采购代理——就可以胜任采购中心的所有角色，独自一人完成采购决策。对更加复杂的采购，采购中心可能包括来自组织不同部门和层次的 20～30 人。

采购中心的概念提出了一种重要的市场营销挑战。组织市场的市场营销人员必须了解谁参与购买决策的制定，以及每一位参与者的相对影响及其运用的评价标准。要做到这些，可能非常困难。一位为大型医院提供保健信息技术方案的供应商说道：

> 你必须了解需要敲哪几扇门。许多销售人员不得不放弃与医院合作，因为他们不理解该业务有多大，必须应对多少人。你还必须明白你在向委员会而非个人出售，这意味着有 10 或 20 人参与决策的制定。他们为制定决策不得不多次召开会议。因此，实现销售要花 6 个月到两年的时间。[6]

例如，卡地纳健康集团（Cardinal Health）的医药产品和服务小组向医院出售一次性手术服。它首先确定卷入这次购买决策的医院人员有：采购副总裁、运营部门主管和外科医生。每一位参与者发挥着不同的作用。采购副总裁分析医院应该购买一次性手术服还是可重复使用的手术服。如果分析结果有利于一次性手术服，运营部门主管就开始比较不同供应商的产品和价格，并作出选择。该主管考虑手术服的透气性、耐用性、款式和成本，通常购买以最低成本满足要求的品牌。最后，外科医生报告他们对该品牌满意与否，影响最终的决策。

采购中心通常包括一些明显成员，他们正式参与购买决策。例如，购买公司飞机的决策也许涉及公司的 CEO、机长、采购代理、律师、高层管理者以及其他正式参与购买决策的人。采购中心还可能包括一些不很明显的非正式参与者。他们也许制定决策，或者对购买决策产生强有力的影响。有时候，即使采购中心内部的人也不清楚所有的采购参与者。例如，关于购买哪一家公司飞机的决策，实际上由对飞行感兴趣和熟谙飞机的董事作出。这位董事也许在幕后操控最终的决策。许多组织购买决策是不断变化的采购中心参与者之间复杂的互动的结果。

## □ 影响组织购买者的主要因素

在制定购买决策时，组织购买者会受到许多因素的影响。一些市场营销者认为，经济是其中最主要的影响因素。他们认为，购买者会喜欢提供最低价格，或最佳产品，或最多服务的供应商。因此，这些营销人员将所有的精力都集中于为顾客提供最大的经济利益。但是，组织购买者实际上受到经济和个人因素两者的共同作用。组织购买者远非冷静的、精于算计的和非人性的，他们也具有人性和社会性，既有理性的，又有情感的反应。

如今，大多数 B-to-B 市场营销者认识到，情感在组织采购决策中发挥了重要作用。例如，你可能认为一则向公司车队的车辆采购者或独立运营者促销大卡车的广告应该强调客观的技术、性能和经济因素。例如，优质的载重卡车制造商 Peterbilt 确实强调性能——其经销商和网站提供大量诸如可操纵性、效率、可靠性、舒适和节能等方面的信息。但是，Peterbilt 的广告也注重对购买者的情感诉求。它表现卡车粗犷的美感，宣传拥有一辆 Peterbilt 卡车既可以获得优良的性能，又是一件引以为傲的事情。公司说："在高速公路上、建筑工地上、城市街道上——一切顾客看得到的地方——Peterbilt 的红色椭圆是人们熟悉的标志，意味着性能、可靠和骄傲。"

当供应商的产品和服务非常相近时，组织购买者很少进行严格、理性的选择。因为任何一个供应商都符合组织目标，购买者可以允许个人因素在决策中发挥比较大的作用。但是，当竞争性产品差异显著时，组织购买者会更加慎重地选择，倾向于更加注重经济因素。图 6—2 列示了对组织购买者有影响的各类因素——环境、组织、人际关系和个人因素。[7]

| 环境因素 | 组织因素 | 人际关系因素 | 个人因素 | |
|---|---|---|---|---|
| 经济发展<br>供应条件<br>技术变化<br>政治与管制<br>竞争发展<br>文化与习俗 | 目标<br>政策<br>流程<br>组织结构<br>制度 | 权力<br>地位<br>同情心<br>说服力 | 年龄<br>收入<br>受教育程度<br>工作岗位<br>个性<br>风险态度 | 购买者 |

**图 6—2 影响组织购买者行为的主要因素**

### 环境因素

组织购买者在很大程度上受到当前和预期经济环境的影响，如基本需求水平、经济概况以及货币成本。另一种环境因素是关键原材料的短缺。许多公司现在更愿意购买稀缺原材料并持有大量存货，以确保充足的供给。组织购买者还受到技术、政治和竞争动态的影响。最后，文化和习俗也可能强烈地影响组织购买者对市场营销者的行为和战略的反应，尤其是在国际市场营销环境中（参见营销实例 6.1），B2B 市场营销人员必须关注这些因素，决定它们如何影响购买者，并尽力将这些挑战转化为机会。

## 营销实例 6.1

### 国际市场营销方式：入乡随俗

想象以下情景：Consolidated Amalgamation 公司认为是时候让世界其他地方的人享受它已经为两代美国消费者提供的优质产品了。于是，它派遣副总裁哈里·E·斯里克斯迈尔（Harry E. Slicksmile）到欧洲、非洲和亚洲开发市场。斯里克斯迈尔先生首站来到伦敦，他与一些银行家进行了短暂的接触——给他们打了一圈电话。随后，他同样轻松地搞定了巴黎人：在法国著名的 La Tourd'Ardent 餐厅订好位子，他向其宴请的午餐客人——一位工业工程公司的总经理热情地打招呼说："就叫我哈里好了，雅克（Jacques）。"

在德国，斯里克斯迈尔先生是一个精力充沛的人。他用东芝笔记本电脑做了一次令人印象深刻的、一流的多媒体营销展示，期间他的身体语言非常活跃。在前往米兰的飞行中，哈里与邻座的日本商人开始交谈。他把自己的名片抛在那个家伙的小桌板上，当两个人道别时，他热情地与这位日本商人握手并紧抓住他的右胳膊。在米兰，为了赴意大利包装设计公司业主的约会，我们的英雄哈里穿上他那舒适的灯芯绒运动外套、咔叽布裤子和跑鞋。人们都知道意大利人有些古怪和随意嘛。

斯里克斯迈尔先生下一站来到了沙特阿拉伯，他从容地把涉及数百万美元的业务计划装在一个豪华的猪皮活页夹中交给了潜在客户。接着，他来到中国北京，他与一群中国经理在饭桌上谈起了生意。吃完饭，他很随意地把筷子插在一碗米饭里，而且给每位客人送上一只名贵的蒂凡尼牌时钟作为他到访的纪念。旅行的最后一站是泰国的普吉岛，斯里克斯迈尔先生一点也没有浪费时间，他在招待泰国客户享用高级午餐之前，就急忙开始谈起了生意。

很棒的旅行，一定会产生成堆的订单，对吧？错了！6个月之后，这次旅行除了给 Consolidated Amalgamation 公司带来一大堆账单，别的什么也没有。在国外，人们并没有为哈里的到来而欣喜若狂。当然，这个典型的案例为了强调而被夸大了。美国人很少这样愚蠢。但是，专家指出，要想在国际商务中取得成功，就必须了解东道国及其居民。通过学习英语和其他途径丰富自己，世界上许多企业领导者了解美国人胜于美国人对他们的了解。相反，美国人总是以为别人会按自己的鼓点前进。"旅行时，我们希望事情是'美国化的'：迅速、便捷、轻松。所以我们因一味地要求其他人改变而成为'丑陋的美国人'，"一位专家说道，"我认为如果更努力一些的话，我们会有更多的生意。"

是的，可怜的哈里努力了，但是全部弄错了方向。通常，英国人不向美国人那样多地通过电话谈生意。文化差异造成了人们偏爱不同的交往方式。一位得体的法国人从不喜欢与他人立刻熟络起来——谈论关于家庭、教堂或母校的问题——也不与陌生人直呼其名。"那个可怜的人，雅克，也许不会表示什么，但他肯定很厌恶哈里那样做。他不会感到开心的，"一位专家解释法国商业惯例时说道，"即使在生意完成数月之后，我也要等他邀请我使用名字来称呼他……你在欧洲用'先生'总不会错。"

哈里那场炫耀技艺的营销展示在德国人看来很可能是一败涂地，他们不喜欢过多的陈述和表现。当哈里抓住刚刚认识的日本商人的胳膊，对方很可能认为这是缺乏尊重和非常冒昧的举动。许多亚洲国家，包括日本，是一种"不接触文化"，即使握手也比较少见。哈里扔出名片的做法使事情更糟，因为日本人恭敬地将名片视为自己的延伸和级别的标志。他们不是把名片递给别人，而是将它呈送给别人——用双手。另外，日本人非常看重级别。与美国人不同的是，他们不会当场慷慨地赞扬下属；他们只当面赞扬最高级别的领导。

不幸的哈里犯下的错误还有，他以为意大利人会喜欢好莱坞那一套。意大利文化以对设计和风格的鉴赏力为特点，数百年来在米兰和罗马商人身上留下了深深的烙印。他们穿着美丽，崇尚品位，会因为他人着装艳俗或不当吓得脸色发白。

至于沙特阿拉伯，猪皮活页夹被认为是侮辱性的。如果哪位美国销售员真的展示这样一个活页夹的话，他立刻会被粗暴地扔出去，而他的公司从此会登上沙特商人的拒绝合作的黑名单。在中国，哈里插筷子的无心之举可能被错误地理解为一种挑衅行为。将筷子插在一碗米饭中，对中国人来说意味着死亡。哈里当作礼物送出去的钟也证实这种不祥的意图。"送钟"在汉语中的发音听起来与"看着某人死亡"相同。最后在泰国，哈里使他的普吉岛之旅不及格一点也不奇怪，因为在那里，直到吃过饭之后，才可以开始谈论生意上的事情。

因此，为了在全球市场竞争中获胜，或者与国际企业在异国开展有效的合作，美国公司必须帮助管理者理解国际购买者的需要、风俗和文化。"当在外国和外国文化中做生意时——尤其非西方文化——千万不要想当然，"一位国际商务专家说道，"应该非常仔细，多问问题、多请教，重视所有的细节。因为文化真的很不相同，这些差异可能产生重大影响。"所以那句老话仍然有效：入乡随俗。

#### 组织因素

每一个购买的组织有自己的目标、政策、流程、结构和制度，组织市场中的营销者必须很好地理解这些因素，回答好以下问题：有多少人参与购买决策？他们是谁？他们的评价标准是什么？公司的政策及其对购买者的限制是什么？

#### 人际关系因素

采购中心通常包括许多彼此影响的参与者，所以人际关系因素也影响组织购买的过程。但是，评价这些人际关系因素和群体动态常常非常困难。采购中心的参与者不会佩带写着"关键决策制定者"或"没有影响"的标签。并不总是采购中心最高级别的参与者影响最大。其他参与者如果掌握奖罚权，或拥有特殊专长，或与其他重要成员有非常特殊的关系，也可能影响采购决策。人际关系因素常常非常微妙。只要有可能，组织市场中的营销人员必须尽力理解这些因素，并制定周全的策略。

#### 个人因素

参与企业采购决策的每一个人都具有个人动机、感知和偏好。这些个人因素受到诸如年龄、收入、教育、专业资格、个性和对风险的态度等个人特征的影响。而且，购买者具有不同的购买风格。有些人是技术类型的，习惯在选择供应商之前对竞争性提案进行深入的分析。另一些购买者是天生的谈判者，善于在卖者之间挑起竞争，以获得最优惠的条件。

### □ 组织购买过程

图 6—3 列出了组织购买过程的八个阶段。[8] 面对新购情况的购买者通常会经历购买过程的所有阶段。进行调整的重购或直接重购的购买者可能略过其中的某些阶段。我们将以典型的新购情况为例，依次考察这些步骤。



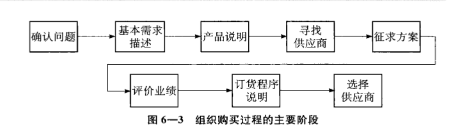




图6—3　组织购买过程的主要阶段

## 确认问题

采购过程始于公司中的某个人认识到产生了某个问题或需要，可以通过购买特定的产品或服务满足。**问题确认**（problem recognition）是内部或外部刺激的结果。从内部来看，可能是公司决定推出一种新产品，因而要求添置新的生产设备和原材料；也可能是机器出故障了，需要更换新的零部件；还可能是采购经理对当前供应商的产品质量、服务或者价格不满意。从外部来看，购买者在展销会上获得一些新想法，看到一则新广告，或者接到销售人员声称可以提供更好的产品或更低价格的电话。

实际上，组织市场营销人员常常在他们的广告中激励顾客认识到潜在的问题，然后鼓吹自己的产品可以提供解决之道。例如，一则夏普公司（Sharp）的广告提醒多功能打印机可能带来数据安全问题，并问道："你的多功能打印机会成为小偷的港湾吗?"解决之道？夏普数据安全成套设备能够"帮助你避免敏感的信息落入不法之徒手中"。

## 基本需求描述

认识到需求之后，购买者接下来准备**基本需求描述**（general need description），说明所需产品项目的特点和质量。对标准项目而言，这一过程没有问题。但是对复杂的产品项目而言，购买者需要与其他人——包括工程师、使用者和咨询师等——合作确定产品项目。他们可能会对产品的可靠性、耐久性、价格和其他属性的重要性排序。在这一阶段，精明的组织市场营销者可以帮助购买者明确他们的需要，并提供有关不同产品特征价值的信息。

## 产品说明

购买者随后就该产品项目的技术性能制定**产品说明**（product specification），这常常需要工程师团队帮助进行价值分析。产品价值分析是一种降低成本的方法。工程师们仔细地研究产品成分或部件，看看能否重新设计、标准化或用成本较低的方法生产制造。该团队决定最佳的产品特征并对它们作详细说明。销售者也可以利用价值分析方法，作为一种寻找新客户的有用工具。通过向购买者显示制造产品的更好方法，外部的销售者可以将直接重购转化为新购，争取获得新业务的机会。

## 寻找供应商

购买者现在开始**寻找供应商**（supplier search），以便发现最佳人选。购买者可以通过考察工商名录、进行计算机搜索或电话征询其他公司的推荐等方法，列出一份合格供应商的名单。如今，越来越多的公司求助于互联网来寻找供应商。对市场营销者而言，这开辟了一个大有作为的天地——互联网使较小的供应商在许多方面也具有了与大规模竞争者同等的优势。

采购任务越新，产品项目越复杂和昂贵，购买者用于搜寻供应商的时间就越长。供应商必须想方设法使自己的名字出现在重要的工商名录上，并在市场上建立良好的声誉。销售人员应该注意那些正在寻找供应商的公司，并争取让它们考虑自己的公司。

### 征询方案

在**征询方案**（proposal solicitation）阶段，购买者邀请一些符合资格要求的供应商提交方案。相应地，一些供应商会发送一份产品目录或者委派一位销售人员。但是，当产品项目复杂或昂贵时，购买者通常会要求每位备选供应商提供更为详细的书面方案或进行正式的展示。

组织市场营销者必须具备根据购买者征询方案的要求调研、撰写和展示方案的技能。提交的方案应该是市场营销的文件，而不仅仅是技术文件。市场营销者的展示应该充满自信，使自己的公司在众多竞争者当中脱颖而出。

### 选择供应商

采购中心的成员们现在评价方案并选择一位或几位供应商。在**供应商选择**（supplier selection）期间，采购中心常常列出理想的供应商属性及其相对重要性。这些属性包括产品和服务质量、声誉、及时交货、公司行为的规范性、沟通的诚实度和价格的竞争力。采购中心的成员根据这些属性为供应商打分，最终确定最佳供应商。

在作出最终的选择之前，购买者可能试图与比较青睐的供应商谈判，以求更好的价格和条件。最后，他们可能选择一个供应商或几个供应商。许多购买者偏爱多个供应来源，以避免完全依赖一个供应商，也允许几个供应商之间进行长期的价格和绩效的比较。今天的供应商开发经理希望建立一个全面的供应商伙伴网络，帮助公司为其顾客带来更多的价值。

### 订货程序说明

购买者现在准备**订货程序说明**（order-routine specification）。它包括向选中的供应商订货，并列明诸如技术说明、所需数量、交货时间、退货政策和保证等条件。关于维护、维修和运营条件，购买者可能运用“一揽子”合同（blanket contract）而不是定期购买订单（periodic purchase order）。一份“一揽子”合同缔结了一种长期关系，供应商承诺在设定的时期内，以协议好的价格在购买者需要时重复供应。

许多大型组织购买者现在执行供应商管理库存（vendor-managed inventory），它们将订货和存货的责任转移给供应商。在这种制度下，购买者直接与少数关键供应商分享销售和存货信息。由供应商控制存货和在需要时自动补货。例如，沃尔玛、塔吉特、家得宝和劳氏等大型零售商的大多数主要供应商都承担了供应商管理存货的责任。

### 业绩评价

在**业绩评价**（performance review）阶段，购买者评价供应商的业绩。购买者联系使用者，请他们对满意程度作出评价。根据业绩评价的结果，购买者会沿用、调整或者剔除原有的供应商安排。卖方的工作是监督买方用以评价业绩的因素，确保自己能够达到预期的满意水平。

上述八个阶段的购买过程模型描述了组织购买的概况，在新购的情况下尤为如

此。但是，实际的组织购买过程通常要复杂得多。在调整的重购或直接重购情况下，其中的某些阶段会被压缩或跳过。每个组织有自己的购买方式，每种购买情况也有独特的要求。

采购中心的成员可能分别参与该过程不同的阶段。尽管购买过程中的某些阶段一定会发生，但购买者并不总是遵循相同的程序按部就班地完成购买，他们可能增加一些其他步骤，也时常重复某个步骤。最终，顾客关系对组织购买也有很大的影响，不同的顾客关系可能会带来不同的购买类型和不同的购买过程。销售者必须管理好顾客关系，而不是局限于一次单独的购买。

## □ E-采购：网上购买

信息技术的进步改变了 B-to-B 市场营销的面貌。电子采购，通常被称为 **E-采购**（e-procurement），近年来发展迅猛。网络采购在十年前还鲜有人知，今天已经成为大多数公司的标准程序。电子采购使卖者接触到更多供应商、降低采购成本、加快订货过程和缩短交货期。反过来，组织市场营销者可以在网上联系客户，共同分享市场营销信息，销售产品和服务，提供客户支持服务，以及维持现有的客户关系。

公司可以用下列任何一种方式开展电子采购。它们可以进行反向拍卖（reverse auctions），将自己的采购要求在网上发布，邀请供应商投标。或者它们可以从事网上贸易交换（trading exchange），以集中地促进交易过程。例如，Exostar 是一家联系航空和国防行业的买者与卖者的网上贸易交换公司，其宗旨是在行业交易伙伴之间改善交易效率和降低成本。最初，协作只发生在五大领先的航空和国防公司之间——波音、洛克希德·马丁航空公司（Lockheed Martin）、雷神公司（Raytheon）、英国宇航公司（BAE Systems）和劳斯莱斯（Rolls-Royce），现在已经发展到联系了全球 20 个国家的 300 多个采购系统和 4 万交易伙伴。

公司还可以通过建设自己的公司采购网站（company buying sites）来执行电子采购。例如，通用电气公司运营了一个公司交易网站，在上面发布其采购需求并邀请供应商投标，就相关条件进行谈判以及下订单。公司还可以创造与关键供应商的外部链接。例如，它们可以与诸如戴尔、欧迪办公之类的供应商建立直接采购账户，从而直接采购设备、原材料和办公用品。

B-to-B 市场营销者可以通过创建设计精良的、便于使用的网站帮助希望在网上购买的顾客。例如，*BtoB* 杂志将太阳微系统（Sun Microsystems）的公司网站——一家在网络计算机硬件、软件和服务方面居于市场领先地位的公司——列为“十大杰出的 B-to-B 网站”之一。[9]

> 数年前，太阳微系统公司对自己的网站进行了脱胎换骨的创新设计。它热衷于探索最理想的方式展示关于自己数以千计的服务器、存储、软件产品和服务的详尽信息，同时使网站具有更加和谐的视觉效果。太阳微系统公司提出一种键入式菜单设计，将海量的信息放入客户计算机的数个按键中。行为导向的菜单标签——诸如“评价”、“获得”、“使用”和“维护”——直截了当，一目了然。除了产品的图片和说明介绍，该网站还提供产品的视频介绍，以及其他顾客从与公司交易中获利的“成功实例”。
>
> 顾客甚至可以为自己创建个性化的 MySun 门户。“我们为您提供定制化的体验，”太阳微系统公司的网络体验副总裁说道，“也许你已经下载了软件。以下载

的软件为基础，你会看到过滤过的博客、培训课程，以及通往尚未发布的软件的链接，你可以试用一下。MySun 是针对你所使用的太阳微系统的产品类型而量身定做的整体化的支持。”仍然需要帮助的使用者可以利用该网站的互动特性，要求与太阳微系统的销售代表用英语、法语、德育或西班牙语进行即时的电话、电子邮件或在线聊天。

B-to-B 电子采购带来许多利益。首先，它为买卖双方大幅削减了交易成本，创造了更高的采购效率。一个由网站支撑的采购计划消除了传统购买和订货程序所需的大量文案工作，并能帮助组织更好地追踪所有的采购活动。

电子采购大大缩短订购与交货之间的时间距离。对于有众多海外供应商的公司而言，时间节约的效果特别惊人。Adaptec，一位居于市场领先地位的计算机存储器供应商，运用外部网与其所有的台湾芯片供应商联系成一个虚拟的家庭。现在，来自 Adaptec 总部的信息在数秒钟内就可以传达到其亚洲伙伴那里，Adaptec 将其芯片的订购和交货时间距离从 16 周减少到 55 天——与公司自己制造的周转期一样。

最后，除了成本和时间的节约，电子采购还将采购人员从烦琐的事务性工作中解放出来，从而可以将精力集中于更具战略性的问题。对许多采购专家而言，上网意味着减少沉闷的文案工作，将更多的时间用于管理存货和与供应商一起创造性地工作。“这是关键所在，”一位惠普的采购经理说道，“你现在可以将人力集中到增加价值的活动上。采购专家现在可以发现不同的信息来源，与供应商合作进一步减少成本和开发新产品。”[10]

但是，电子采购的迅速推广也带来一些问题。例如，网站在使供应商和顾客有可能分享业务数据甚至合作产品设计的同时，也侵蚀了数十年之久的“客户—供应商”关系。许多购买者现在利用网站的能力挑起供应商彼此竞争，每一次购买都寻求更好的交易价格、产品和交货期。

电子采购还可能带来潜在的安全隐患。尽管电子邮件和家庭银行交易都通过基本的加密保护，但有时候仍然缺乏企业执行秘密交易所需要的安全环境。企业正花费数百万美元用于防御战略的研究，以阻拦黑客的袭击。例如，思科公司的合作伙伴必须使用它指定的路由器的类型、防火墙和安全程序，以确保外部联系的安全性。实际上，有些企业甚至更进一步——派出自己的安全工程师检查合作伙伴的防御措施，并要求合作伙伴对任何源自其计算机的安全漏洞负责。

## 机构和政府市场

迄今为止，我们关于组织购买的讨论基本上都集中于企业购买者的购买行为。以上讨论的大部分内容同样适用于机构和政府组织的采购活动。但是，这两种非企业市场有一些另外的特征和需求。在本章的最后部分，我们探讨机构和政府市场的特殊问题。

### □ 机构市场

**机构市场**（institutional market）包括学校、医院、诊所、监狱和其他在其领域内提供产品和服务的机构。机构在资金支持和目标上彼此不同。例如，蒂奈特保健公

司（Tenet Healthcare）在12个州经营着56家营利性医院，年收入达到87亿美元。相反，雪林纳斯儿童医院（Shriners Hospital for Children）是一个拥有22家医院的非营利组织，为孩子们提供免费的专业医疗。而由政府经营的、遍布全国的退伍军人医疗中心（Veteran Affairs Medical Centers）为退伍军人提供特殊的服务。[11]每一个机构都具有不同的采购需要和资源。

机构市场的规模是巨大的。让我们来看看庞大的、仍然不断扩张的美国监狱经济。[12]

> 全国200万囚犯及其监管人员是非常有吸引力的市场：该市场价值370亿美元并充满了机会。州监狱系统每年的支出超过300亿美元，联邦监狱署还提供另外50亿美元的预算。对希望进入监狱市场的公司而言，这意味着大量的工作。"我们的核心业务涉及许多事情——安全、医药、教育、食品服务、维护、技术——对任何与我们做生意的供应商而言，监狱经济都意味着独特的机会，"美国最大的私有监狱运营商Corrections Corporation of America的经理说道。

许多机构市场以低预算和拉赞助为特点。例如，医院病人除了接受医院供应的食品，很少有别的选择。于是，医院采购代理必须决定为病人购买的食品的质量。因为这些食品是作为整体服务的一部分提供的，利润不是采购目标。严格的成本最小化也不是目的——收到劣质食品的病人将对他人抱怨而有损医院的声誉。于是，医院采购代理必须寻找质量符合或超过特定的最低标准，并且价格较低的机构食品供应商。

许多市场营销者建立单独的分部来满足机构购买者的特点和需求。例如，家乐氏食品公司（Kellogg's Food）非家庭业务单位生产、包装、定价和营销种类繁多的燕麦、饼干、零食和其他产品，以便更好地服务于医院、学校、军队和其他机构市场对食品服务的特殊需求。[13]

## □ 政府市场

**政府市场**（government market）为许多公司提供了大量机会，不论规模大小。在大多数国家，政府是产品和服务的主要购买者。在美国，联邦、州和地方政府就包含了约8.2万个采购单位。政府购买与企业购买在许多方面相似。但是，两者之间也存在差别，希望出售产品和服务给政府的公司必须理解这些不同之处。为了在政府市场中取得成功，销售人员必须找到关键的决策制定者，确定影响买者行为的要素，并理解购买决策过程。

政府组织通常要求供应商参加竞标，然后选择报价最低的公司。在有些情况下，政府会为供应商的卓越质量或及时履行合同提供奖励。政府采购也以通过谈判达成的合同为基础，但是，当项目复杂，涉及巨大的研发成本和风险时，政府会倾向于避免竞争。

政府倾向于选择本国的供应商。在欧洲经营的跨国公司总是抱怨，即使外国公司提出更优惠的报价，所有国家都更青睐本国企业。欧洲经济委员会（European Economic Commission）正着手逐步消除这种偏见。

与消费者和企业购买者相似，政府购买者受到环境、组织、人际关系和个人因素的影响。但与两者不同的是，政府采购会受到外部公众的密切关注和监督，从议会到对政府如何花费纳税人的钱感兴趣的各种私人团体。由于政府的支出决策受到公众舆论的影响，它往往要求供应商提交大量的书面材料，导致供应商们常常为繁重的文案

工作、官僚作风、管制、决策滞后和采购人员的频繁更换而抱怨不已。

既然存在如此多的繁文缛节，为什么许多公司还希望与美国政府做生意呢？原因非常简单：美国政府是世界上最大的产品和服务采购者——而且它的支票不会落空。2008 年，联邦政府仅仅在信息技术上的支出就高达 790 亿美元。交通安全管理局（Transportation Security Administration）用于电子包裹扫描技术的花费超过 6.9 亿美元。[14]

大多数政府向潜在供应商提供详细的指南，指导它们如何向政府出售产品和服务。例如，美国小企业管理局出版名为《政府采购、说明和销售名录》（Governmental Purchasing, Specifications, and Sales Directory）的指南，列明联邦政府及其专门机构频繁购买的产品和服务。美国商务部出版《美国商业》（Business America），解释政府的购买政策和计划，介绍世界贸易的潜在机会。商务部的网站也有关于国际贸易机会的大量信息和建议（www.commerce.gov/TradeOpportunities/index.htm）。

在一些主要的城市，总务管理局（General Services Administration, GSA）下属的企业服务中心（Business Service Centers）负责提供完整的培训，涉及政府机构如何采购，供应商应该遵循哪些步骤，以及可获得采购机会。各种贸易杂志和协会也会提供相关信息，告诉供应商如何联系学校、医院、高速公路部门和其他政府机构。几乎所有这些政府组织和协会都设立了提供最新信息和建议的网站。

但是，供应商必须透彻地理解这一系统，并发现规避不利因素的办法，尤其是对大规模的政府采购而言。例如，一家名为“想象技术”（Envisage Technologies）的小型软件开发公司，专门从事以互联网为基础的培训应用和人力资源管理平台。它所有的合同都与政府部门签订，其中 65%与联邦政府签订。该公司利用总务管理局的网站联系规模较小的采购，一般在 14 天之内可以得到回应。但是，它主要致力于争取梦寐以求的大规模合约。由于联邦政府文案工作的要求，为争取一项这类合约所需要的完整而详细的标书动辄600～700 页。公司总裁估计，准备这样一份标书的整个过程历时数年，公司需要花费5 000人时。[15]

非经济标准在政府采购中起到的作用越来越重要。政府部门的采购人员被要求照顾那些不景气的企业和地区、小企业、少数民族企业，以及避免种族、性别或年龄歧视的企业。销售者在寻求政府业务时，应当关注这些因素。

许多向政府销售产品和服务的公司，由于种种原因并没有建立营销导向。政府的总支出是由委派的官员决定的，而不是取决于为开发这一市场进行的营销努力；政府采购强调价格，这就迫使供应商重视能够削减成本的技术；如果非常详细地规定了产品的特点和性能，产品差异化就不再是一个营销要素，广告和人员销售对企业能否在公开招标中获胜影响甚微。

然而，包括通用电气、CDM、柯达和固特异在内的一些公司建立了独立的政府营销部门。这些公司预测政府的需要和可能实施的项目，在确定产品说明的阶段就参与进来，收集竞争性情报，精心准备标书，并加强沟通展示和强化公司的声誉。

其他公司为政府购买者建立定制化的市场营销计划。例如，戴尔公司设有专门的业务部门，负责满足联邦、州和地方政府购买者的需求。它为客户提供量身定做的网页 Premier Dell.com，包括对各个市、州和联邦政府机构的具体价格、在线购买以及服务和支持。

在过去十年间，大量的政府采购已经在网上进行。联邦商业机会网（Federal Business Opportunities）的网站（FedBizOpps.gov）提供唯一的进入点，借此卖家和政府购买者可以发布信息，搜寻信息，进行监督，及争取由联邦购买机构征询的机




会。作为完成政府其余采买任务的采购代理的三大联邦机构也已经建立支持在线采购行为的网站。影响联邦总采购金额 1/4 以上的总务管理局建立了 GSA Advabtage! 网站（www. gassdvantage. gov）。国防后勤局（Defense Logistics Agency，DLA）建立了为美国军队后勤采购提供采购途径的网站"采购之门"（Procurement Gateway，http：//daps. dla. mil/home）。退伍军人事务部（Department of Veteran Affairs）通过其 VA Advantage! 网站（http：//vaadvantage. gsa. gov）促进电子采购。

这类网站允许授权的国防和市政机构通过网络，购买从办公用品、食品和信息技术设备到建筑服务的所有产品和服务。总务管理局、国防后勤局和退伍军人事务部三大机构不仅通过其网站出售存货，而且在购买者和合约供应商之间创造直接联系。例如，向军队出售 16 万种医疗用品的 DLA 的分支机构将订单直接转交给诸如百时美施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb）之类的卖家。这种互联网系统消除了在与政府交易时可能出现的争端。[16]

## 关键术语

组织购买者行为 business buyers behavior
组织购买过程 business buying process
衍生性需求 derived demand
供应商开发 supplier development
直接重购 straight rebuy
调整的重购 modified rebuy
新购 new task
系统销售（出售解决之道） systems selling（solutions selling）
采购中心 buying center
使用者 users
影响者 influencers
购买者 buyers
决策者 deciders
守门人 gatekeepers
问题确认 problem recognition
基本需求描述 general need description
产品说明 product specification
寻找供应商 supplier search
征询方案 proposal solicitation
供应商选择 supplier selection
订货程序说明 order-routine specification
业绩评价 performance review
E-采购 e-procurement
机构市场 institutional market
政府市场 government market

## 概念讨论与应用

**概念讨论**

1. 对比组织市场与消费者市场。
2. 讨论直接重购与新购的主要区别。
3. 在采购中心的购买过程中，哪位采购中心的参与者最有可能说以下话：
   - "这种黏合剂更好，因为我必须将产品组合起来。"
   - "我详细说明了这种黏合剂的另一种用途，它确实有效。"
   - "不经过预约，销售代表不能见约翰森先生。"
   - "好的，成交——我们买它。"
   - "我明天第一件事就是下订单。"
4. 列举影响组织购买者行为的主要因素。对 B2B 市场营销者而言，理解这些因素为什么很重要？
5. 列举并简要描述组织购买过程所包含的步骤。
6. 机构和政府市场与组织市场有何区别？

**概念应用**

1. 组织购买在世界范围内发生，所以市场营销者需要了解影响企业客户的文化因素。组成小组，选择一个国家，针对恰当的商业礼仪和举止的问题制作多媒体展示，包括恰当的外貌、行为和沟通。包括一张展示该国地理位置的地图和对该国人口、文化及其经济历史的描述。

2. 访问一位商人，了解在他的组织是如何进行采购的。请这个人描述最近发生的或他了解的直接重购、调整重购和新购情况（必要的话，告诉他们相关定义）。不同产品类别或者采购情况的购买过程有区别吗？请这位商人解释他在最近一次采购中所扮演的角色，并讨论影响其决策的主要因素。根据你的访问，运用在本章学到的组织购买者行为的相关概念写一份简短的报告

3. 大量的政府采购在网上进行。访问联邦商业机会网站（www.fbo.gov），观看该网站为供应商准备的示范录像。观看完录像后，运用你从录像中了解到的提示搜索商业机会。在你生活的地区有很多机会吗？写一份简短的报告，描述该网站对希望向政府销售的企业有什么帮助。



## 案例

### 波音：销售梦想（飞机）

回想一下你买过的最贵的东西。是一辆汽车、一台电脑、一件家具还是一套设备？想想你当时用于决策的时间和做选择时所考虑的因素，以及这次购买的总成本。

现在设想一下，你是一家大型航空公司的购买团队的成员，该公司正在考虑购入一批价格上亿美元的多用商务客机。情况是否会有所不同呢？这就是波音每天打交道的顾客。出售商用或军用飞机堪称世界上最复杂的交易。由于价格高昂，一次销售就会为卖者带来数十亿美元的收入。除了最初价格，波音公司的客户还需要考虑影响长期运作和维持成本的诸多因素。因此，航空公司的购买进程慢得让人伤脑筋，从初次提出购买意向到波音真正将飞机运到，往往需要花费几年时间。

对于这种购买，波音知道出售一架昂贵的飞机需要的不仅是能言善道和热情地握手。它需要建立很多关系。所以波音在管理顾客关系上投入甚多，它组建由销售和服务技师、金融分析师、规划师、工程师等构成的庞大的经营专家团队。所有人齐心协力地寻找理解和满足客户需求的方式。在长期的购买过程中，他们与客户保持着紧密的联系。即使在得到订单之后，销售人员仍然与顾客保持联系确保其满意。成功的客户关系取决于表现和信任。“购买一架飞机就像结婚一样，”波音商务客机部门经理阿兰·马拉利（Alan Mallaly）说，“这是一种长期关系。”

即使如此关注顾客关系管理，在过去十年间，波音公司仍然经历了许多挑战。首先，它的劲敌，总部位于法国的空中客车公司（Airbus），于20世纪90年代通过创新赶超波音。在“9·11”的冲击下，波音在商务客机市场的主导地位不得不让给了空中客车。更为糟糕的是，波音随后陷入一系列的道德丑闻当中。21世纪初，公司面临两起涉嫌在赢得美国空军国防合约时舞弊的案件。丑闻直接导致了律政司的调查，波音CEO被免职，另外两名高层管理者被判刑，以及数十亿美元的经济损失。继任CEO因婚外情丑闻下台无疑是雪上加霜，进一步恶化了波音的处境。

**一个航空公司的梦想**

在名誉受到玷污和财务吃紧的情况下，

波音通过服务企业客户东山再起。2004 年 4 月，这个巨型飞机制造商宣布将 787“梦想飞机”（Dreamliner）投放市场的计划，这是继十年前投放的 777 之后的一个全新机型。“梦想飞机”不是世界上最大的客机，空客 A380 甚至是波音 747 都比它庞大。但是波音看到了中型宽体机的潜在市场，决定生产并销售 787。从一开始，它就决定制造一架能为顾客带来切身利益、具有突破性创新的飞机，这种利益的确让主要航空公司的购买者和高层管理者刮目相看。

“梦想飞机”50%的机身由轻巧的碳纤维材料制成。飞机采用了一体式结构，取消了 4 万～5 万个紧固件和 1 500 块铝片，与 B2 隐形轰炸机属于同一设计种类。配合其他节省重量的设计特征和先进的引擎技术，787 是世界上最轻、燃油效率最高的客机，比同等大小的飞机节省约 20%的燃油。

787“梦想飞机”的另一个重要利益是灵活性。787 系列设计为多配置的复合结构，可承载 210～330 名乘客。飞机还增加了货运能力。燃油最大行程为 8 500 海里，最高时速达到 85 马赫。因此，787 将大型客机的速度、最大行程和货运能力带入中型机市场，与大型喷气式客机不相上下。

787 的驾驶室加载了高科技装备，提高了安全性，可以减少起飞延误。先进之处包括飞机自我监测重要功能的系统，以及向地面电脑报告维护状况的系统。

不仅航空公司十分关注这些改进，乘客们也称赞 787 许多新的设计特征。“梦想飞机”的内部设计减少了长时间飞行带来的不适，并能很好地模仿陆地生活。“梦想飞机”比同级机型安静 60%。为腿部留出更多空间、转换时区时自动调节时间、提高客舱压等人性化设计，使飞行过程更加舒适，减少了头痛、口干、疲劳等飞行症状。“梦想飞机”还拥有最大的顶部行李仓、19 英寸自动调光窗、无线网络和娱乐系统。

“我们注重飞行过程的所有方面，”787 项目首席工程师汤姆·科甘（Tom Cogan）说，“这不是向前迈了一小步，在我看来，它近乎一场革命。”业内人士的观点支持科甘的看法。许多分析师坚信，总有一天，“梦想飞机”787 会成为下一代商务飞机的标志。

2004 年 4 月，波音正式宣布将 787 投放市场的计划。即使基础标价高达 1.62 亿美元，而且波音不能保证 4 年内交货，许多航空公司还是争相订购。全日空航空公司（All Nippon Airways）以 50 架“梦想飞机”的订单量成为最大买家。迄今为止，全球 56 家公司排队订购了 892 架波音的最新航空宠儿。这使得“梦想飞机”成为行业史上最成功、投入市场后销售最快的新机型。

与波音 737 和货运系列的销售加在一起，波音的年销售额激增。2005 年，波音以 1 002 架商用飞机的订单量打破自己以往的纪录。相比之下，空中客车的领先优势急剧降低。波音和空中客车的总订单量曾在 2004 年达到令人吃惊的 622 份。当时，人们认为这一销售量是空前绝后的。但 2006 年，波音以 1 044 架飞机的优势超越了空中客车，成为行业销售的领导者。更令人震惊的是，2007 年，波音以 1 413 架的订单量第三次刷新纪录。

**梦想还是噩梦**

收益上巨大的成功似乎没有让波音满足，它还要攀得更高。2005 年吉姆·迈克纳尼（Jim McNerney）出任波音 CEO 后，立即着手推行一项规模浩大的成本节约计划。2007 年，公司利润增长 84%，总收入增长 8%。同时，大量的订单也使得波音的股价在 2007 年 6 月达到 107 美元的峰值。波音以 600 亿美元的总收入再次以全球最大航空公司的身份雄踞市场统治地位，并且成为美国最大的出口商。但迈克纳尼深知不能陶醉于眼前的成就。大西洋的那边，空中客车犯下了严重的生产错误，导致第一批巨无霸 A380 客机推迟了 22 个月才运送，直接导致法国公司管理层的巨大变动。波音计划在 2008 年 5 月向全日空航空公司运送第一批 787，当时离交货期还有一年多的时间，迈克纳尼明白自己面临的最大挑战就是让“梦想飞机”项目顺利地推进。

迈克纳尼的顾虑不无道理。“梦想飞机”

不仅是一项创新性设计，它还需要将70%的工作量外包给十多个合作企业，在工艺和流程上也是一种创新。即使所有零部件都按计划汇总装配，波音承诺的截止日期和交货时间仍无法兑现。尽管有许多担保条件，顾客仍期望波音做到最好。实在不行，就只能看顾客关系能否承受得起延迟或其他问题的冲击。

但是，2007年年中，787生产进程受到许多问题的困扰。部件的缺陷和其他瓶颈问题使供应商将第一批少量飞机的未完成部分运送到波音在华盛顿埃弗里特的总装配线。到2008年年中，第一批787的交货时间已经推迟了3次。全日空航空公司要等到原先截止日期的15个月后才能拥有第一批飞机。更糟的是，波音公司宣布，第一年只能运送25架，而不是以前估计的109架。

数月之后，波音商务飞机部主席斯科特·卡森（Scott Carson）声明，尽管启动阶段的问题很大，但是波音仍会有稳步的发展。他郑重致歉并承诺，公司会与顾客密切合作，将延迟带来的影响降低到最小。波音还建议增加奖惩性付款作为项目的一部分（一些分析师预计波音公司用高达40亿美元的折让和罚金挽回顾客的信任）。可以理解的是，波音的顾客仍然很快就失去了耐心。波音最大的顾客全日空航空公司声明："我们极其失望。这是第一批飞机的第三次推迟，而且我们对具体交货计划仍然一无所知。我们将敦促波音公司尽快提供确切的计划表。"

波音的顾客开始思考在购买过程中发生了什么问题。显而易见，许多问题都会引发严重的冲突。一方面，它们知道，自己十分信任的"梦想飞机"承诺会带来巨大的利益，这些利益也许是之前所有飞机都不能相提并论的。另一方面，每次延迟都带来巨大的损失。延迟打乱了开辟新航线和淘汰旧飞机的计划，这些行动原本可以直接转化为收益和利润。而且，顾客的选择十分有限，波音唯一竞争对手的同类产品显然远远比不上787。即使顾客转移，空中客车目前也没有现成的飞机待售。无论如何，波音的顾客仍有撤回订单和要求索赔的权利。

**渡过难关**

不论顾客采取什么举措，波音公司如何应对787危机必然会影响到顾客关系和未来的订单量。波音公司也有很多有利的因素。生产线的创新、供应链管理专长以及销售团队管理顾客关系的能力，都对解决"梦想飞机"计划存在的问题有所帮助。但这些都是波音在危机爆发前就具有的条件。问题是，波音今后会采取什么其他措施。

在2008年的员工备忘录中，CEO迈克纳尼说："最清楚的现实是抓紧时间完成，并做到最好。"迈克纳尼明确要求公司内所有与787项目相关人员发愤图强。他深入了解公司高层管理者，从波音的国防分部抽调精兵强将组成一个特别小组负责整顿"梦想飞机"进程。他激励高层管理人员更加积极和大胆。甚至包括干涉供应商的运作，将波音的员工派驻到主要供应商的工厂车间。

迈克纳尼自己也直接参与787项目，每天记录飞机的生产进度。他经常出现在工厂车间，甚至探访装配线上的工作人员。"我们公司有240个项目，但目前，其中一个比其他项目都更吸引我的注意力，那就是787，"迈克纳尼先生说，"我希望我们最终因为787而名垂青史，而不是眼前。"

迈克纳尼先生在"梦想飞机"项目启动后才出任CEO一职，所以，现在的问题不能归咎于他。但是，顾客和整个行业都在密切地关注他将如何应对现在的处境。皮特堡资本集团（Fort Pitt Capital Group）的首席投资官查理·斯密斯（Charlie Smith）说："不论吉姆·迈克纳尼在波音取得过其他什么成就，如何应对787问题都会成为批判其能力的依据。他不是取得辉煌成功，就是输得一败涂地。"而且，迈克纳尼的成果将直接影响到波音公司的荣辱，包括每天与焦虑无措的顾客打交道的团队。

**讨论题：**

1. 讨论市场结构和对"梦想飞机"的需求特征。这对波音及其顾客意味着什么？

2. 在这个案例中，有哪几种购买情况？讨论每种购买情况对营销策略的要求。

3. 列出“梦想飞机”的特点。这些特点能够为顾客带来哪些利益？

4. 讨论顾客购买波音飞机的过程。这一购买过程与乘客选择航空公司有何区别？

5. 为进一步解决787“梦想飞机”项目中出现问题，你对迈克纳尼有何营销建议？

资料来源：Josh Dean, "Fast 50 2008: Boeing," *Fast Company*, February, 2008, p. 106; Laurence Zuckerman, "Selling Airplanes with a Smile," *New York Times*, February 17, 2002, p. 3.2; J. Lynn Lunsford, "Boeing CEO Fights Headwind," *Wall Street Journal*, April 25, 2008, p. B1; Michael V. Copeland, "Boeing's Big Dream," *Fortune*, April 24, 2008, accessed online at www.money.cnn.com; Marilyn Adams, "Boeing Bounces Back Against Odds," *USA Today*, January 11, 2007, p. 1B.



# 第Ⅲ篇 设计顾客导向的营销战略与营销组合

## Designing a Customer-Driven Marketing Strategy and Mix



# 第 7 章 顾客导向的市场营销战略：为目标顾客创造价值

**学习目标**

- 定义设计顾客导向的营销战略的主要步骤：市场细分、目标市场选择和定位。
- 列举和讨论细分消费者市场和组织市场的重要基础。
- 解释公司如何识别有吸引力的细分市场并选择目标市场战略。
- 讨论公司如何差异化和定位产品，使其在市场上具有最强的竞争优势。

到目前为止，我们已经学习了什么是市场营销，并且了解了消费者和市场环境的重要性。在这些知识的基础上，我们现在可以深入地讨论市场营销战略和策略。本章，我们将进一步探寻顾客导向的市场营销战略决策——如何将市场划分为有意义的顾客群（市场细分），选择公司要服务的顾客群（选择目标市场），创造最好地满足目标顾客的市场提供物（差异化），以及在顾客的心目中为该提供物定位（定位）。本书随后的章节进一步探索策略性市场营销工具——4P——市场营销者正是借助它们实施营销战略的。

我们已经多次提及卓越的市场营销者宝洁公司，本章仍然从宝洁的故事开始。在目标市场选择和定位方面，也许没有公司比它做得更好。这里，我们将考察宝洁如何发现一个重要的顾客细分群——大学生——并巧妙地将纺必适品牌定位于该市场，通过满足缝隙市场的特殊需要而快速增长。

## 章首案例

织物气味洁净剂纺必适，作为宝洁公司增长最快的品牌之一，正在瞄准一个具有全新生活方式的群体——大学生。它是如何发现这个目标群体的？它了解到大学生活中会出现一些让人难堪的异味，从狐臭到男朋友身上的体味，再到扔在宿舍角落来不及清洗的脏衣物散发出来的越来越浓的气味……以此为基础，宝洁公司细分出了大学生这个群体。纺必适迅速成长，最近这个价值6亿美元的品牌在网上开展了“有异味？”的病毒营销运动，把这款织物气味洁净剂介绍给这一很难接触而且善变的人群。

过去，纺必适的目标顾客主要是工薪阶层、球员的母亲，其定位为“闻起来很清新”。顾客往往需要消除被汗水湿透的运动衫、家具和宠物身上的气味。但是，宝洁公司后来发现自己忽视了一个很重要的顾客群——千禧世代，这其中就包括大学生。“有1 800万大学生被我们忽略了，我们从来没有把大学生作为目标群体，”纺必适北美区的市场主管马丁·赫齐（Martin Hertich）说。不过，尽管纺必适针对这个市场进行营销努力并不多，近年来学生们在除臭剂上的支出却已经越来越多。

为什么纺必适非常适合大学生呢？“洗衣服在大学生活中并不是一件很方便的事，”赫齐说。对于那些不愿意洗衣服的学生，有一种可以消除衣服的异味使之免洗的产品实在太好了。所以，在过去的几年中，宝洁公司发起了一场宣传运动，帮助大学生找到将没有洗的衣服重新穿出来的理由和方法，而不是让他们去清洗衣服。例如，宝洁推出一条新的Swash产品线，其中包括：消除衣物褶皱的喷雾剂、除渍笔、除臭剂、衣物柔软除静电纸、粘毛刷等。这些东西都可以让那些没有洗过的衣服看起来、闻上去都像是洗过了一样。有效地帮助大学生免除了洗衣的烦恼，也节省了洗衣的花费。纺必适将定位扩展到大学生市场是“不洗衣运动”的自然延伸。

但是，以大学生为目标群体也存在一些问题。纺必适以往付诸努力的领域根本解决不了大学校园这边的问题。原来在市场上攻无不克的方法在诱使大学生购买产品时根本不起作用。宝洁公司广告代理商的一名经理说：“我们原先的主流媒体宣传策略对于18～22岁的大学生们不起作用。”一位分析师说：“对这个神秘的千禧世代应该采取更明智的市场策略，他们是精通网络的群体，有什么会比在他们经常使用的媒体上做宣传更有效呢？”

所以，纺必适选择了在线病毒营销，他们建立了一个网络交流平台，www. What-Stinks. com，可以从Facebook网站直接链接。提及对年轻人营销，Facebook无疑是显而易见的选择。在最近的品牌调查中，Facebook一举击败MySpace，被评为大学生最喜爱的网站。毫无疑问，What-Stinks. com在Facebook里受到欢迎，宝洁通过网上广告有效地影响了大学生这一目标群体。

在Facebook网站上的“有异味？”专区十分幽默，纺必适转变了其原有的“闻起来很清新”的宽泛定位，使之更迎合大学生的口味，如“纺必适……有惊喜，爸妈要来啦！但是洗衣房离得太、太、太、太远了。”它还为品牌设计了一个吉祥物，是一个外表叛逆的巨大的卡通鼻子。

该专区中还有一个名叫“潮湿”的游戏（Dank Game），玩家没有机械枪，取而代之的是用一瓶瓶纺必适除臭剂，去攻打那些脏袜子。“有异味？”还设有新闻栏，专门收集全球关于气味的信息。最近的一期报道了在威斯康星州的厕所手纸被窃的新闻。转动那个标着各种异味名称的转盘，你会得到如何消除这些异味的秘方，从去除邋遢室友的气味到使一件带有陈旧储藏室气味的毛衫焕然

一新，各种应对窍门应有尽有。而“清新空气”的链接可以为访问者播放一段视频：学生们对纺必适“有异味吗？”社区谈论各种话题，如男友、时尚、现实世界等。作为宣传运动的一部分，纺必适还策划了一次“有异味吗？”网上偷拍照片比赛，奖品是其他深受大学生喜爱的品牌——苹果和iTune。

沿用其幽默方略，纺必适还深入全国的大学校园，开展以纺必适冠名的喜剧巡回演出，巡演中会有互动环节——即兴表演的演员就生活中遇到的异味问题现场采访大学生。同时，赠送一些宿舍生活用得上的小物件，如留言板和洗衣袋（用于质地不适用纺必适的衣物）。

以大学生为目标的“有异味吗？”宣传运动，配合宝洁公司为该品牌进行的其他巧妙的目标市场选择和定位努力，纺必适终于成为处于国际领先地位织物气味洁净剂品牌，也成为了宝洁公司增长速度最快的品牌。纺必适不仅为其顾客带来了清新的气味，也给宝洁公司注入了一股新鲜的气息。[1]

在选择目标市场和定位方面，也许没有公司能够比宝洁公司做得更好了。正是凭借这种高超的营销技巧，“纺必适”成为世界上领先的织物清新剂和除臭剂。

目前，许多公司已经意识到自己无法吸引市场中所有的买者，或者至少不能以相同的方式吸引所有人。购买者数量众多且分布广泛，他们的需求和购买行为有很大差异。而且，公司自身在不同细分市场中的服务能力上也很不相同。就像宝洁那样，一个公司必须确定自己能提供最好的服务并借此得到最大盈利的市场部分。它必须设计顾客导向的市场营销战略，与恰当的顾客建立良好的关系。

于是，大多数公司已经放弃了大众市场营销（mass marketing），转而采用目标市场营销（target marketing）——确定市场细分，从中选择一个或几个，针对每个目标市场开发独特的产品和市场营销方案。与大众营销分散地使用市场营销努力（猎枪方式）不同，这些公司将资源集中于对其创造的价值最感兴趣的消费者（步枪方式）。

图7—1展示了制定一个顾客导向的市场营销战略所包含的四个步骤。在前两个步骤中，公司选择自己将要服务的顾客。**市场细分**（market segmentation）指将市场划分为较小的顾客群，这些顾客群具有不同的需求、特点或行为，并需要不同的市场营销战略或组合。公司确定市场细分的不同方式，并了解所得细分市场的大致情况。**目标市场选择**（market targeting）指评价每一个细分市场的吸引力，并从中选择一个或几个细分市场进入。

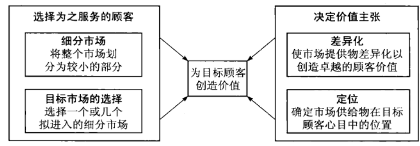



**图7—1 设计顾客导向的市场营销战略**

在后两个步骤中，公司确定一种价值主张，即如何为目标顾客创造价值。**差异化**（differentiation）指使公司的市场提供物与众不同，从而为顾客创造独特的卓越价值。**定位**（positioning）指使市场提供物在目标顾客的心目中占有一个清晰、独特和理想的位置。接下来，我们将依次讨论这些步骤。

## 市场细分

任何市场中的购买者在欲望、资源、地点、购买态度和购买行为等方面都存在很大的差别。通过市场细分，公司将庞杂的大市场划分为需要用不同的产品和服务有效满足其独特的需求的较小的细分市场。这里，我们将讨论细分市场的主要问题：细分消费者市场，细分组织市场，细分国际市场和有效市场细分的要求。

### □ 细分消费者市场

市场细分的方法并不唯一。市场营销者必须单独或联合运用多种细分变量，以便找出考察市场结构的最佳方法。表 7—1 列出了细分消费者市场的主要变量，我们主要考察地理、人口、心理和行为变量。

表 7—1　消费者市场的主要细分变量

| | |
|---|---|
| **地理** | |
| 世界地区或国家 | 北美，西欧，中东，环太平洋地区，中国，印度，加拿大，墨西哥 |
| 国内地区 | 太平洋，山区，中西北，中西南，中东北，中东南，南太平洋，中大西洋，新英格兰 |
| 城市规模 | 5 000 人以下；5 000～20 000 人；20 000～50 000 人；50 000～100 000 人 |
| 人口密度 | 城市，郊区，农村 |
| 气候 | 北方，南方 |
| **人口** | |
| 年龄 | 6 岁以下，6～11 岁，12～19 岁，20～34 岁，35～49 岁，50～64 岁，65 岁以上 |
| 性别 | 男，女 |
| 家庭规模 | 1～2 人，3～4 人，5 人以上 |
| 家庭生命周期 | 青年，单身；已婚，无小孩；已婚，有小孩；年长，已婚，无 18 岁以下的小孩；年长，独身；其他 |
| 收入 | 2 万美元以下；2 万～3 万美元；3 万～5 万美元；5 万～10 万美元；10 万～25 万美元；25 万美元以上 |
| 职业 | 专业技术人员；经理；官员；企业主；文员；售货员；手工业者；领班；农民；退休人员；学生；家庭主妇；无业 |
| 教育 | 小学或以下，中学，高中毕业，专科学院，大学毕业 |
| 宗教 | 天主教，基督教，犹太教，佛教，伊斯兰教，其他 |
| 种族 | 亚裔，西班牙裔，黑人，白人 |
| 世代 | 生育高峰一代，X 一代，Y 一代 |
| 国籍 | 北美，南美，英国，法国，德国，意大利，日本 |
| **心理** | |
| 社会阶层 | 下下层，上下层，劳动阶层，中产阶级，中上层，下上层，上上层 |
| 生活方式 | 成就者，奋斗者，幸存者 |
| 个性 | 冲动的，喜欢社交的，爱发号施令的，雄心勃勃的 |

续前表

| 行为 | |
|---|---|
| 购买时机 | 日常购买时机；特殊购买时机；假日；假期 |
| 追求利益 | 质量，服务，经济，便利，速度 |
| 使用者状态 | 非使用者，曾经使用者，可能使用者，首次使用者，经常使用者 |
| 使用频率 | 很少使用，一般使用，大量使用，滥用 |
| 忠诚度 | 无，中等，强，绝对 |
| 购买准备阶段 | 没听说过，听说过，了解，感兴趣，想要，打算买 |
| 对产品的态度 | 热情，肯定，无所谓，否定，反感 |

### 地理细分

**地理细分**（geographic segmentation）指将市场分成不同的地理区域，诸如国家、地区、州、城市或者街区。公司可以决定在一个或几个地理区域从事经营活动；或者在所有区域内经营，但同时关注需求和欲望的地理差异。

许多公司现在对它们的产品、广告、促销和销售努力本土化，以适应各个地区、城市甚至街区的需要。例如，一家消费者产品公司总是向靠近减肥中心（Weight Watchers Clinics）的社区商店额外多发送几箱低卡路里的快餐食品。花旗银行根据街区人口特征提供银行服务。芭斯-罗宾斯公司（Baskin-Robbins）执行被称为“三英里营销”的活动，强调营销活动要贴近当地商店。电子游戏公司往往在全球范围内根据不同的区域市场创造和出售同一个游戏的不同版本。例如，著名游戏公司 Capcom 在大多数国家以《生化危机》（Biohazard）出售其《恶灵古堡》（Resident Evil）系列产品，比如日本和法国，消费者可以用当地语言玩这些游戏。[2]

有些公司努力培育尚未开发的地理区域。例如，许多大公司正逃离激烈竞争的主要城市和郊区，在美国的小城镇建立商店。例如，家得宝正在发展一种新的商店模式，这些商店只有其传统店铺的一半规模，针对不能够支撑大规模商店的小市场和空白区域设计，旨在提供更加亲切和方便的五金产品购物环境。佐治亚州 2009 年就迎来了该州第一家小型家得宝商店，店址就在哈威尔湖附近。“我们认为在小市场中蕴涵了巨大的机会。那里很难为大规模的商店找到土地，而且也不需要大规模的商店，”一位家得宝的经理人员说道。[3]

相反，其他的零售商在开发一些新的商店概念，以适应高密度的城市地区。例如，沃尔玛在大规模商店不太现实的市场，开设小型的超市风格的街坊（Marketside）杂货店，作为其购物中心的补充。街坊商店的规模是沃尔玛另一种小型商店——社区店（Neighborhood Market）的 1/3，相当于其购物中心的 1/10。[4]

### 人口细分

**人口细分**（demographic segmentation）是将市场按年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、世代和国籍等人口统计因素分为多个群体。人口统计因素是最常用的市场细分基础。原因之一是消费者的需求、欲望和使用频率往往与人口统计变量密切相关。另一个原因是，人口统计变量比其他类型的变量更容易测量。即便市场营销者采用诸如追求的利益或行为等其他细分基础定义细分市场，他们也必须知道细分市场的人口统计特征，以便评价目标市场的规模和策划有效的营销计划。

**年龄和生命周期阶段**。消费者的需要和欲望随着年龄的增长而变化。一些公司利

**用年龄和生命周期阶段细分市场**(age and life-cycle segmentation),针对不同的年龄和生命周期阶段的消费者提供不同的产品或运用不同的市场营销方法。例如,奥斯卡·梅耶公司为孩子提供 Lunchables,一种因充满趣味而深受孩子们欢迎的儿童午餐;对老年人营销 Deli Creations,一种仅需用微波炉加热就能得到的"热乎乎的、松软的新鲜三明治"。

类似地,惠普利用"让 PC 回归个性时代"(the computer is personal again)运动,以个性化瞄准成年消费者,用《星期日报》(*Sunday*)发送的广告突出了价格和价值,但它针对十几岁的青少年发起另一场特别的"父母的思想控制"(Society for Parental Mind Control)运动。研究表明,尽管父母是计算机购买决策的主导者,十几岁的孩子却是关键的推荐者。"这不是什么新鲜事,但孩子是'酷'的裁决者,"一位分析家说道。所以,惠普希望在青少年眼中提升自己的品牌酷商(cool quotient)。针对青少年的宣传运动主要运用网络和病毒营销。例如,青少年可以点击"Society for Parental Mind Control"网站,选择一种"有趣的新方法使自己的电脑脱离父母监控"。[5]

运用年龄和生命周期细分市场时,市场营销者必须仔细提防落入陈规和俗套。尽管一些 80 岁的老年人已经老态龙钟,但另一些仍在打网球。类似地,一些 40 多岁的夫妇已经把孩子送去读大学,另一些刚刚开始组建新家庭。于是,年龄常常不能很好地预测一个人的生命周期、财富、工作或家庭情况、需要,以及购买能力。对成熟的消费者进行市场营销的公司通常运用积极的形象和诉求。例如,以游轮行业为例,在所有的生命阶段主要瞄准生育高峰一代消费者。一则嘉年华游轮公司(Carnival Cruise Lines)的广告通过展现年长的生育高峰一代和孩子一起冲浪的图景,来推广其充满乐趣的航程,并宣称"乐趣没有年龄界限"。

**性别。性别细分**(gender segmentation)一直被用于服装、化妆品、洗漱用品和杂志的市场细分。例如,宝洁的领先品牌"秘密"(Secret)是一个专门为展现女性魅力而配制的产品,其包装和广告都强化了女性形象。最近,许多以前主要生产女性化妆品的公司开始营销男性产品系列。妮维雅(Nivea)营销"男士妮维雅"(Nivea for Men),"专为积极、健康男性的生活方式而设计的护肤和剃须之后润肤的产品",并提供完美男性护理的四步指南。

在从汽车到吉他的众多行业中,被忽略的性别细分可能提供新的市场机会。例如,10 年前,96%的吉他由男性购买或为男性购买。女性吉他公司(Girl Guitar Company)正改变这一情况,推出雏菊摇滚吉他(Daisy Rock Guitars)。由一款配着多叶的琴头、装饰成雏菊花形的吉他起步,雏菊摇滚吉他现在提供各种更小、更轻的具有专业质量的吉他,它们具有迎合女性消费者的可爱形状和光泽。从为年轻女孩准备的蝴蝶、桃心和雏菊形状,到为妇女准备的色彩夺目的红色、黑色、紫色和粉色等特色纷呈。自从该公司于 2000 年成立以来,雏菊摇滚吉他的销售额每年翻番,2008 年达到了 240 万美元。[6]

**收入**。汽车、服装、化妆品、理财和旅游等产品和服务的市场营销者一直运用**收入变量细分**市场(income segmentation)。许多公司为富有的消费者提供奢侈的商品和便利的服务。例如,奢华的宾馆以昂贵的价格提供便利设施来吸引富裕游客中的特殊群体,比如家庭、未来的妈妈,甚至是宠物的主人。[7]

在芝加哥的四季酒店(Four Seasons),客人们可以购买 520 美元一晚的"与孩子同行"套餐,除众多的服务,还可以享受冰激凌先生的客房访问,他会

带来所有的调味料制造出任何客人们想得到的混合口味。在亚利桑那州斯科茨代尔的一家休闲健身中心，未来的父母可以购买“满月礼盒”（Bundle of Joy）喜月套餐，包括 24 小时的名厨服务、一次情侣按摩和送到床头的早餐。纽约的本杰明旅馆（Benjamin Hotel）提供各种风格的狗床和小狗浴室，以及犬类房间服务和给狗看的 DVD。如果这还不够，花费 10 万美元在拉斯维加斯享受一个奢华的周末如何？位于内华达州亨德森拉斯维加斯湖的丽嘉酒店提供的服务包括在 2 400平方英尺的总统套房中的入住两晚，乘坐直升机和吊篮，在游艇上的香槟晚会，全程使用豪华汽车，室内情侣 spa，5 000 美元的赌资，在内曼・马库斯商店 5 万美元的疯狂购物，14 打玫瑰，以及一次水晶香槟浴。

但是，不是所有运用收入细分的公司都为富有的消费者服务。例如，许多零售商店，如 Dollar General，Family Dollar 和 Dollar Tree 连锁商店等，都成功地瞄准中低收入人群。这些商店的核心市场是收入低于 3 万美元的家庭。当 Family Dollar 的房地产专家为新店物色地址时，往往寻找以中低阶层为主的街区，那里的人们穿着廉价的鞋子，开着残破的旧车。

凭借其低价战略，廉价商店现在已经成为美国快速增长的零售业态。它们是如此成功，以至于引起了大型折扣店的关注。例如，塔吉特已经在自己的店里开设“1 美元专区”。克罗格和 A&P 等超市推出“10 件 10 美元”的促销活动。一些专家预测，为应对廉价商店的威胁，沃尔玛最终将购买或自己开办一家。[8]

### 心理细分

**心理细分**（psychographic segmentation）根据社会阶层、生活方式或个性特征将购买者划分为不同的群体。具有相同人口特征的人，在心理模式上可能大相径庭。

在第 5 章中，我们曾经讨论过人们的购买行为反映其生活方式。因此，市场营销者常常根据消费者的生活方式进行市场细分，并将其市场营销战略建立在生活方式诉求上。例如，乐步（Rockport）的广告声称其鞋子“专为特殊场合准备。它有生命。活在‘乐步’中”。该广告以人们的日常活动为场景，传达乐步鞋穿着舒适的特点以及它们是如何适合多种生活方式的。

市场营销者还以个性变量为基础进行市场细分。例如，游轮公司以追求探险的人为目标。皇家加勒比游轮（Royal Caribbean）用数百项活动，诸如攀岩和滑冰等，对精力充沛的情侣和家庭展开诉求。其广告用伊吉・波普（Iggy Pop）的歌曲《渴望生活》（Lust for Life）告诉他们“这不仅是巡游”，并要求他们“尽情地挥洒自己”。相反，丽晶七海游轮（Regent Seven Sea Cruise Line）以更恬静和理智的探险者，追求一种更加优雅的气氛和渴望异国目的地（如东方）的成熟的情侣为目标顾客。丽晶邀请他们一起体验“奢侈的探险之旅”。[9]

### 行为细分

**行为细分**（behavioral segmentation）根据人们对产品的了解、态度、使用情况或反应，将购买者划分为不同的群体。许多市场营销者认为，行为变量是进行市场细分的最佳起点。

**时机。**市场营销者可以根据购买者产生购买意图、实际购买行动或使用所购买产品的时机来细分市场。**时机细分**（occasion segmentation）有助于公司确定产品的用途。例如，大多数消费者在早晨喝橙汁，而橙子种植者将橙汁作为白天其他时间饮用

的时尚、健康的提神饮料来推广。相反，可口可乐公司主题为“早上好”的宣传运动，试图通过促进软饮料作为一种清晨的提神饮品，来提高健怡可乐（Diet Coke）的消费。

一些节假日，例如母亲节和父亲节，最初之所以能够得到推广，部分原因就是增加糖果、鲜花、贺卡和其他礼物的销售。许多市场营销者为节假日时机准备特殊的供给物和广告。例如，Peeps 为复活节、情人节、万圣节和圣诞节分别制造不同形状的松软棉花糖，节假日的销售占到其总销售的大部分，不过它的广告宣称 Peeps 是“常年适用”的，以期增加非节假日的市场需求。

**追求的利益**。市场细分的有效形式之一是，根据消费者从产品中追求的不同利益，将他们划分为不同的群体。**利益细分**（benefit segmentation）要求发现人们从产品类别中寻找的主要利益，寻求不同利益的各种人群，以及递送不同利益的主要品牌。

冠军牌（Champion）运动服根据不同消费者在其产品中追求的不同利益进行市场细分。例如，“合适和优雅”的消费者追求性能和风格之间的平衡——他们为了一定的结果而锻炼身体，但又希望锻炼的过程好看；“严肃的运动竞争者”运动强度大，喜爱运动服，日常生活也穿着——他们重视性能和功能；相反，“追求价值的妈妈”对运动本身兴趣不大，对运动服参与度低——她们为家庭其他成员购买，强调耐用性和价值。显然，每个细分市场追求不同的利益组合。“冠军”必须瞄准自己能够最好地服务且盈利可能性最大的目标市场，分别提供符合各个细分市场利益偏好的服装。

**使用者情况**。市场营销者可以根据使用者情况，将消费者分成不同的群体：非使用者、曾经使用者、潜在使用者、首次使用者和经常使用者。市场营销者希望巩固和留住经常使用者，吸引目标市场的非使用者，以及重建与曾经使用者的关系。

潜在使用者群体中的消费者遇到生活阶段的变化——诸如新婚和新父母——可以转化为大量使用者。例如，高档厨房和烹饪用品零售商 Williams-Sonoma 以新订婚的情侣为目标市场。在《新娘》（*Bridal*）杂志中的 8 页广告插页展示了一对年轻的情侣在公园散步或在厨房中亲密交谈。准新娘问道：“现在我已经找到了爱，还需要别的什么呢?” Williams-Sonoma 的刀具、烤箱、玻璃器皿、壶和平底锅等产品的图片提供了很强的暗示。当然，该零售商还登记新人的信息和要求。它计划明年将登记活动再推进一步，开展一项名为“这是你的店”（The store is yours）运动，通过预约专门为情侣参观和拟定购物计划而提早开店。这一细分市场对 Williams-Sonoma 而言，意义重大。注册的人中几乎有一半成为该品牌的新使用者——而未来，开始家庭生活的他们将会购买大量的厨房和烹饪用具。[10]

**使用频率**。市场还可以划分为少量使用者、一般使用者和大量使用者。大量使用者在市场只占很小的比重，但在总消费量中却占有很高的比重。例如，汉堡王瞄准其所谓的“超级粉丝”——年轻（18～34 岁）、喜欢狼吞虎咽的男性，他们的人数只是该连锁公司顾客总数的 18%，却接近总客流量的一半。他们每个月平均光临汉堡王 16 次。[11]汉堡王以这些超级粉丝为目标的广告表现了升级版的超大汉堡包含有更多的肉和奶酪。

**忠诚度**。市场还可以根据消费者的忠诚度来细分。消费者可以忠诚于一个品牌（例如，汰渍）、商店（例如，塔吉特）和公司（例如，丰田）。可以根据购买者的忠诚度将他们划分为不同的群体。一些消费者绝对忠诚，他们始终购买一个品牌。例如，苹果拥有来自忠诚用户几近狂热的喜爱和追随。[12]

碰巧拥有一台Mac，并用它收发电子邮件、写博客、浏览、购买和参与社交网络的人们是Mac的用户。那些购买苹果产品和附件，使其Mac发挥最大活力的Mac迷们是苹果的铁杆支持者。更有甚者，这些狂热分子中有些人购买两部iPhone——一部给自己用，另一部就是为了拆开，看看里面是什么样子。也许，就是为了好奇苹果将那么多功能压缩进那么紧凑小巧的东西里的天才能力。这些Mac迷们（又被称为"苹果脑袋"（MacHead）或"苹果教徒"（Macolytes））将苹果的创立者和CEO史蒂夫·乔布斯视为技术领域的沃特·迪士尼（Walt Disney）。在Mac迷面前提及"苹果"，他们会对该品牌的优越性赞不绝口。将两个"苹果教徒"放在一起，你就再也别想让他们闭嘴。"Mac不仅仅是一台装在盒子里的机器，它是整个社区，"一位观察者说道。如此狂热的忠诚用户帮助苹果在不景气的日子里依然得以维持下去，现在他们又站到了苹果公司新兴的iPod和iTune帝国的最前沿。

有些消费者忠诚于某类产品的两三个品牌，或在偏爱一个品牌的同时也偶尔购买其他品牌，他们是一般忠诚者。还有一些消费者不忠诚于任何品牌。他们每次购买不同的品牌，或者只购买特价促销的产品。

公司可以通过分析市场中的忠诚模式了解很多情况。例如，通过研究Mac迷，苹果公司得以更好地瞄准其目标市场，并开发市场营销诉求；通过研究具有一般忠诚度的购买者，公司可以发现哪些品牌是自己最强有力的竞争对手；通过研究不购买自己品牌的顾客，公司可以了解自身的营销弱点。

### 运用多种细分标准

市场营销者很少运用一个或少数几个变量进行市场细分。相反，他们常常运用多种细分基础尽力确定更小、更好识别的目标顾客群。例如，银行可能不仅确定一群富有的退休人员，而且在该群体中，进一步根据他们当前的收入、资产、存款和风险偏好、住房以及生活方式细分市场。

一些公司信息服务组织——例如Claritas，Experian，Avxiom和MapInfo——提供多变量细分系统，结合地理、人口、生活方式和行为数据，帮助公司细分市场，细致到邮政区划、街区，甚至是家庭。其中一个领先的细分系统是由Claritas公司创立的PRIZM NE（New Evolution）系统。PRIZM NE根据户主的人口统计因素（诸如年龄、教育水平、收入、职业、家庭结构、种族和住房等）、行为和生活方式因素（诸如购买、休闲活动和媒体偏好等），将所有的美国家庭进行分类。

PRIZM NE将美国的家庭分成66个在人口特征和行为模式上有显著差异的细分市场，组织成14个不同的社会群体。PRIZM NE以奇特的名字为这些细分市场命名，例如"儿童与死胡同"（Kid & Cul-delSacs）、"灰色力量"（Grey Power）、"蓝血身份"（Blue Blood Estates）、"梅布里-城市"（Mayberry-ville）、"猎枪与卡车"（Shotguns & Pickups）、"老光荣"（Old Glories）、"文化马赛克"（Multi-Culti Mosaic）、"大城市蓝调"（Big City Blues）和"清淡的城市"（Bright Lites L'il City）。丰富多彩的名字使这些分群生动起来。[13]

PRIZM NE和其他类似的细分系统可以帮助市场营销人员把人群和地区细分成具有类似想法的消费者群体，从而有针对性地开展市场营销活动。每个人群都有自己的偏好、生活方式和购买行为模式。例如，"蓝血身份"是居住在郊区的精英群体，由超级富有家庭和精英人士构成。这一细分市场中的人们更可能拥有奥迪A8，享受

滑雪度假，在塔尔波特（Talbots）购物，并阅读《建筑学文摘》（*Architecture Digest*）。相反，“猎枪与卡车”细分市场是美国中等的社会群体，由城市的蓝领工人和家庭构成。这一细分市场中的人们更可能去打猎、购买摇滚音乐，开道奇公羊车（Dodge Ram），观看Daytona500电视节目，以及阅读《北美猎人》（*North American Hunter*）。

这样的市场细分为各种市场营销人员提供了有力的工具，有助于公司识别和更好地了解关键的顾客群，更有效地选择目标市场，并针对他们的特殊需要调整市场供给物和信息。

## 细分组织市场

消费者市场和组织市场的许多细分变量是相同的。市场营销同样可以根据地理、人口（行业、公司规模）、所追求的利益、使用者地位、使用频率和忠诚度来细分组织市场。不过，组织市场的营销者还会用到一些额外的变量，如顾客经营特点、采购方式、环境因素和采购人员的个人特征等。公司唯有集中资源追踪某个或某几个细分市场而非整个市场，才能够有效地递送恰当和正确的价值主张影响所服务的细分市场，并获得更多的价值回报。

几乎所有的公司都或多或少地服务于组织市场。例如，美国运通公司瞄准三个细分市场：商人、公司和小公司。它为每一个细分市场分别制定了不同的市场营销方案。在商人市场，它将精力集中于说服新商人接受运通卡，以及管理与持卡人的关系；对规模更大的公司客户，它提供一种包括各种员工费用和差旅管理服务的公司卡项目，并为该细分市场提供广泛的资产管理、退休计划和财务管理培训；对小公司客户，它专门建立了一个管理小公司卡和融资服务的系统——“开放：小公司网络”（OPEN：Small Business Network）项目。该项目包括信用卡和信用额度、特殊用途的奖金、财务监督和支出报告，以及全天候的定制化财务支持服务。美国运通公司宣称：“OPEN是我们现在服务于小公司的方式。”[14]

许多公司为服务规模较大的或多分支的客户而建立独立的系统。例如，一家办公家具的主要生产商——铁柜（Steelcase），首先将顾客分为10个行业，包括银行、保险和电子等。然后，公司的销售人员与独立经销商合作，在每一个细分市场中为小型的、当地或区域性的客户服务。但是，诸如埃克森美孚（ExxonMobil）和IBM这样的全国性多分支客户，具有的特殊需求超过了个体经销商的服务能力和服务范围。所以，铁柜公司利用全国客户经理帮助经销商网络为其全国性客户提供服务。

行业类别和顾客规模既定的情况下，公司可以根据采购方式和标准进行市场细分。许多市场营销者认为，与消费者市场细分一样，购买行为和利益是细分组织市场的最佳变量。[15]

## 细分国际市场

很少有公司有资源或者意愿在全球所有国家或大多数国家经营。尽管一些大型公司，如可口可乐或索尼，在200多个国家出售产品，但大多数公司只集中于世界市场的一小部分。跨国经营意味着新的挑战：不同的国家，即使那些相互比邻的国家，在经济、文化和政治上也存在很大的差异。于是，与国内市场一样，跨国公司需要根据不同的需求和购买行为细分国际市场。

公司可以运用一个或一组变量来进行国际市场细分。它们可以通过地理位置细分，把国际市场划分为不同的区域，例如西欧、环太平洋、中东或者非洲。地理细分的前提是相邻的国家有许多共同的特征和行为。尽管一般情况下的确如此，但是也有很多例外的情况。例如，尽管美国和加拿大有很多的共同点，但是两者与同样邻近的墨西哥在文化和经济上却有天壤之别。有时，即使在同一个地区，消费者也可能千差万别。例如，一些美国市场营销者习惯将中美洲和南美洲的国家放在一起。但是，多米尼加共和国就一点也不像巴西，就好像意大利与瑞典一样。许多中美和南美国家甚至不讲西班牙语，拥有 1.88 亿人口的巴西说葡萄牙语，其他国家的数百万人口讲各种各样的印第安方言。

世界市场也可以根据经济因素细分。例如，公司可以根据收入水平或经济发展水平将世界市场划分为不同的国家群。一个国家的经济结构形成其独特的产品和服务需求，进而产生不同的市场营销机会。国家也可以根据政治和法律因素细分，例如政府的类型和稳定性、对国外公司的接受程度、金融监管，以及官僚程度等。公司也可以运用文化因素，例如语言、宗教、价值观和态度、风俗以及行为方式来细分国际市场。

基于地理、经济、政治、文化和其他因素细分国际市场的前提是，认为世界市场是由一个个国家组成的。但是，随着卫星电视和互联网等新通信技术的发展，全球消费者越来越便捷和紧密地联系在一起，市场营销者可以识别和影响具有相似想法的消费者细分市场，无论他们在世界上的哪一个国家。运用**跨市场细分**（intermarket segmentation 或 cross-market segmentation），即使位于不同国家的消费者也可以形成具有相似需求和购买行为的消费者细分市场。例如，雷克萨斯以全球成功人士为目标，不论他们处于哪个国家，构成了“全球精英”细分市场。瑞典家具巨头宜家以有雄心的全球中产阶级为目标，在世界范围内出售普通人也买得起的优质家具。可口可乐将全球的青少年作为其软饮料的核心消费者，针对他们开发特殊的市场营销计划。[16]

可口可乐希望加强自己与全球青少年的联系。为实现这一目标，该全球软饮料营销者需要找到什么最吸引青少年。答案是：音乐。所以，可口可乐在世界各地将自己与当前最流行的音乐及相关事件联系起来。例如，在美国，可口可乐是全国收视率最高并且深受青少年追捧的电视节目《美国偶像》（American Idol）的正式赞助商；在中东，可口可乐以阿拉伯流行歌星南希·阿吉拉姆（Nancy Ajram）的形象吸引顾客，甚至资助其世界巡演；在欧洲，可口可乐创建了可口可乐音乐网，在 CokeMusic. com 网站上、在舞台上、在播客中，选用了许多签约和非签约的音乐家；在乌干达，可口可乐资助搜寻新 MTV 影像骑士（VJ），而最近的获胜者卡罗尔·慕嘉莎（Carol Mugasha）已经成为全国每周音乐聊天节目 MTV CocaCola Chart Express 的主持人。

## □ 有效细分的条件

市场细分的方法很多，但并非所有的细分都有效。例如，可以将精制食盐的购买者分为金色头发和棕色头发的顾客。但头发的颜色显然不会影响食盐的购买。而且，如果所有的食盐购买者每月购买食盐的数量相同，认为所有食盐都具有一样的品质，并愿意支付相同的价格，公司就不可能通过市场细分得到好处。

有效的市场细分必须具备以下条件：

● 可测量性（measurable）。细分市场的规模、购买能力和基本情况是可以测量的。有些细分变量很难测量。例如，美国有3 250万左撇子，几乎等于加拿大的人口总数。但是，很少有产品专门针对左撇子市场。主要的问题是，该市场很难识别和测量。没有关于左撇子的人口统计数据，美国人口统计局也不进行关于左撇子的调查。商业数据调查公司也往往根据其他人口统计变量，而非左撇子这一特征来收集数据。

● 可接近性（accessible）。公司可以有效地影响和服务细分市场。如果一家香水公司发现其品牌的大量使用者是很晚还待在外面参加大量社交活动的单身人士，除非这一人群在某个特点的地点生活或购物并接触特定的媒体，否则公司很难接触他们。

● 规模大（substantial）。细分市场要足够大，或有利可图。一个细分市场应该是值得公司用度身定做的市场营销方案去追求的尽可能大的同质群体。例如，对汽车制造商而言，为身高超过 7 英尺的人专门开发汽车会得不偿失。

● 可差别性（differentiable）。细分市场在概念上应该容易区分，并对不同的市场营销组合要素和计划有不同的反应。如果已婚女性和未婚女性对一种香水的销售有相似的反应，她们就不能构成独立的细分市场。

● 可操作性（actionable）。必须能够设计有效的营销方案吸引并服务于细分市场。例如，尽管一家小型航空公司确定了 7 个细分市场，但因其员工太少而不可能针对每一个细分市场分别开发市场营销方案。

## 目标市场选择

市场细分有助于公司识别细分市场的机会。随后，公司必须评价各个细分市场并决定自己能够最好地服务于哪些细分市场。现在讨论公司如何评价细分市场和选择目标市场。

### 评价细分市场

评价细分市场时，公司必须考虑三类因素：细分市场的规模和增长潜力、细分市场的结构吸引力，以及公司的目标和资源。公司应当首先收集和分析各个细分市场的资料，包括细分市场当前的销售量、增长速度和预期的盈利性等。公司往往更加青睐那些具有恰当规模和增长速度的细分市场。

但是“恰当的规模和增长”是相对而言的。规模最大、增长速度最快的细分市场并非对所有公司都有吸引力。小公司可能由于缺乏为规模较大的大细分市场提供服务所需要的技能和资源，或者这些细分市场竞争过于激烈，而选择绝对规模较小的细分市场。这些市场在大公司看来也许吸引力不大，但是对小公司而言具备盈利潜力。

公司还需要考察影响细分市场长期吸引力的结构性因素。[17]例如，一个细分市场如果已经包含了很多强大而激进的竞争者，吸引力就不大。如果细分市场存在许多现有或潜在的替代产品，价格和盈利会受到影响。购买者能力也会影响到细分市场的吸引力。相对于卖者，购买者具有很强讨价还价能力的话，就会试图压低价格，提出更苛刻的服务和质量要求，甚至引起卖者之间相互竞争——这些都会降低卖方的盈利性。最后，有能够左右价格、质量和供应量的强大供应商的细分市场，吸引力也不大。

即使一个细分市场有恰当的规模和增长潜力，并且具有结构优势，公司还必须考虑自身的目标和资源。一些有吸引力的细分市场可能由于与公司的长期目标不相符，或者公司缺乏取得成功所需要的技能和资源，而很快被放弃。例如，在当前不太景气的经济条件下，汽车市场的经济型细分市场规模比较大，而且持续增长。但是，根据自己的目标和资源，对以豪华和性能著称的汽车制造商宝马而言，进入这一市场意义不大。公司应该只进入那些自己能够创造卓越顾客价值并获得超越竞争对手的优势的细分市场。

## □ 选择目标市场

评估各个细分市场之后，公司必须决定以哪几个细分市场为目标。**目标市场**（target market）指公司决定为之服务的、具有共同需求或特点的购买者群体。目标市场的选择可以有不同的层次。图 7—2 展示了公司可以非常广泛地选择目标市场（无差异营销），非常狭窄地选择目标市场（微观营销），或者介于两者之间（差异化营销或者集中营销）。

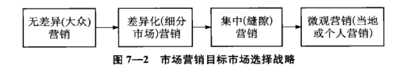



**图 7—2　市场营销目标市场选择战略**

### 无差异营销

运用**无差异营销**（undifferentiated marketing）（或者**大众营销**（mass marketing））战略，公司可能决定忽略细分市场的差异，用一种产品和服务满足整个市场。这种大众营销战略注重消费者需求的共性，而非个性。公司为吸引绝大多数购买者而设计产品和市场营销策略。

正如本章前面所指出的，许多现代市场营销者对这一战略心存疑虑。开发一个满足所有消费者的产品或品牌实在太难了。而且，不少公司通过满足特殊细分市场和缝隙市场的需求取得了成功，大众市场营销者常常发现自己很难与这些更加聚焦的公司竞争。

### 差异化营销

运用**差异化营销**（differentiated marketing）战略（或者**细分市场战略**（segmented marketing）），公司决定瞄准几个市场细分并分别为它们设计不同的产品和服务。通用汽车公司试图为每种“购买力、购买目的和个性”生产汽车。宝洁公司营销 6 种不同的洗衣剂品牌，彼此在超市的货架上竞争。VF 公司提供 30 多个高端生活方式品牌，每一种都在一个明确界定的细分市场中“开发消费者对时尚、地位和财富的激情”。[18]

VF 是位列全国第一的牛仔裤制造商，麾下的品牌包括 Lee，Riders，Rustler 和 Wrangler。但是，牛仔裤并非 VF 唯一的焦点。该公司分别在 5 个主要的细分市场中精心地经营不同的品牌——Jeanswear（牛仔服饰），Imagewear（职业装），Outdoor（户外），Sportswear（运动装）和 Contemporary（时尚服装）。NorthFace 是户外服装部门的一部分，为艰苦的户外运动的狂热者尤其那些偏爱在寒冷天气活动的人们，提供高端的装备和服装。来自运动装部门的 Nautica 品

牌则聚焦于对航海和海洋具有激情的钟爱高端休闲服饰的人们。Vans 最初属于滑冰鞋制造商，Reef 以沙滩鞋和服装为特色。在时尚服装部门 Contemporary 品牌下，Lucy 以高端运动服为特点，而 7 for All Mankind 提供高级牛仔裤和配饰，专门在诸如萨克斯（Saks）和诺德斯特龙等高档百货公司出售。而另一个比较廉价的系列 Sentinel，是职业装 Imagewear 品牌的一部分，向保安公司营销制服。

通过提供各种产品和多种营销方案，公司希望能够在每一个市场细分中提高销售，占据强有力的位置。与在所有的细分市场进行无差异营销相比，在几个市场中建立更强有力的地位能够为公司创造更大的销售总量。VF 公司的组合品牌使之能比任何一个单一品牌创造更大、更稳定的市场份额。其麾下的四种牛仔品牌就占到美国所有牛仔服装销售的 1/4。类似地，宝洁公司的多种洗衣剂品牌共同占有的市场份额 4 倍于其最大的竞争对手联合利华（见营销实例 7.1）。

## 营销实例 7.1

### 宝洁：与自己竞争——胜利！

宝洁是世界上首屈一指的消费品公司之一。全美 99%的家庭妇女至少在使用 86 种宝洁美国品牌中的一种。宝洁在全世界共有 156 个品牌，影响着 30 亿人的日常生活。

宝洁在美国销售：6 个洗衣粉品牌——汰渍、奇尔（Cheer）、格尼、时代（Era）、卓夫特（Dreft）和象牙（Ivory）；6 种浴皂品牌——象牙（Ivory）、舒肤佳（Safeguard）、卡玫尔（Camay）、玉兰油（Olay）、激爽（Zest）和古风（Old Spice）；5 种洗发水品牌——潘婷（Pantene）、海飞丝（Head & Shoulders）、Aussie、草本精华（Herbal Essences）和 Infusium 23；4 种餐具洗涤剂品牌——Dawn、象牙、Joy 和 Cascade；3 种纸巾品牌——Charmin、Bounty 和 Puffs；3 种护肤品牌——玉兰油（Olay）、吉列全面肌肤护理（Gillette Complete Skincare）和 Noxzema；2 种除臭剂品牌——秘密和古风；2 种衣物柔顺剂品牌——Downy 和 Bounce；2 种化妆品品牌——封面女孩和蜜丝佛陀（Max Factor），以及 2 种一次性纸尿裤品牌——帮宝适（Pampers）和露维丝（Luvs）。

此外，在不同的国际市场中，宝洁的每个产品类别还拥有一些附加品牌。例如，它在拉丁美洲销售 16 种不同品牌的洗衣粉产品，在欧洲、中东和非洲销售 19 种品牌。（想要浏览那些消费者耳熟能详的、令人印象深刻的宝洁品牌，可以登录宝洁公司的网站：www.pg.com。）

宝洁的这些品牌往往在同一超市的货架上彼此竞争。为什么宝洁要在同一产品类别中引入多种不同的品牌，而不是将资源集中于一个领先品牌呢？答案就在于，不同的消费者希望从所购买的产品中获得不同的利益组合。以洗衣粉为例，人们购买和使用洗衣粉的根本目的是让衣物变得干净。但与此同时，他们也希望所购买的洗衣粉还具有其他功能，比如经济实惠、强效或温和洁净、漂白、柔化织物、清新气味，以及泡沫丰富或少泡沫等。我们都希望自己的洗衣粉具备以上某些功能，但是我们对每种功效的选择顺序不同。对某些人来说，清洁和漂白能力是最重要的；对另一些人来说，柔化织物则是最重要的；还有一些人可能想要一种温和的、有清新香味的洗衣粉。因此，每个细分市场的购买者都在寻找一种特殊的利益组合。

宝洁认为至少存在 6 种洗衣粉细分市场，同时还有不计其数的更加细小的市场，

它为每种特殊需求开发一种不同的品牌。于是，这六大品牌定位于不同的细分市场：

● 汰渍“最了解织物”。它是全能的家庭洗衣粉，它能“清洁底层的污渍，有助于保持衣物亮白”。

● 奇尔是“色彩专家”。“污渍去除，色彩依旧。”它有助于防止衣物褪色、染色和织物磨损，有漂白或防漂白的功效。奇尔的 Free 系列“经过皮肤科专家测试……不包含任何刺激性香气或染料”。

● 格尼原本是宝洁的含“酶”洗衣粉，后来被重新定位为拥有“卓越清洁能力和干净气味”的洗衣粉。

● 时代是“一款去除顽固污渍的强效洗衣粉”。它是“强效去污工具，能对污渍进行预处理，善于消除多种污渍”。

● 象牙称其“纯度达到 99.44%”。它提供“一种温和、纯净和简单的清洁功效”。

● 卓夫特是专门“清洁婴幼儿衣服上的顽渍”的。它“彻底漂洗，使衣服柔软地贴着宝宝娇嫩的肌肤”。

在每个细分市场上，宝洁公司甚至划分出更小的缝隙市场。例如，你可能购买普通的汰渍（粉状或液态），或者 40 多种不同配方中的任何一种，比如以下几种：

● 汰渍粉状系列有助于保持衣物时常干净如新。它具有原始和特殊的香味：汰渍山春（“凉爽山区的新鲜空气和野花的香气”）、汰渍清洁风（“衣物在清洁干燥的微风中散发清新气味”）、汰渍热带清洁（“舒缓、放松、提神的新鲜热带气味”）、汰渍无香（“完全没有香味，没有使用任何染料和香味”）。

● 汰渍液态系列拥有粉状系列所有的去污渍品质，同时使洗衣的预处理过程更简单。它也包括原始、山春、清洁风、热带清洁和无香。

● 有漂白功效的汰渍“通过氯漂白成分在不伤衣物的同时，发挥强效清洁能力”，使“家人的衣物亮白如新”。该系列包括清洁风和山春香味。

● 汰渍纯精华系列含有苏打粉，“是干净、光亮和新鲜的自然象征”。它还“利用先进科学来提供长期持久的清新感觉”。

● 汰渍液体漂白剂是“含氯漂白的明智选择”。它用活性酶进行预处理，去除顽固污渍，亮白衣物。

● 汰渍简单乐趣系列集合了“放松、清新、浪漫或令人振奋”的自然灵感气味。

● 汰渍衣物柔顺剂提供“杰出的汰渍清洁能力和柔软、新鲜的触觉”。该系列包括四月清新和清洁风香味。

● 汰渍冷洗精提供卓越的清洁能力（即使在冷水中，也能去除顽固污渍），是节省能源费用的特殊配方。有液态和粉状配方，及清洁和山春两种香型。

● 汰渍浓缩洗衣精是能释放高效洗衣机清洁潜力、有丰富泡沫和杰出清洁能力的特殊配方。包括原始香型、无香型和清洁风香型。

● 汰渍双倍超浓缩洗衣液的清洁功效是普通汰渍的两倍。只需一小瓶盖的分量，就能洁净整整一洗衣机的衣物。宝洁目前为所有主要的液态汰渍子品牌提供双倍超浓缩包装。

通过细分市场和建立多种洗衣剂品牌，宝洁为所有重要参考群体中的消费者提供了具有吸引力的选择。宝洁因此在美国洗衣粉市场上赢得了 36 亿美元的销售额。仅汰渍就占据了洗涤剂市场 44% 的份额，并且其市场份额仍在不断上升。所有的宝洁品牌总共占据了 62% 的市场份额，迫使其主要竞争对手联合利华和高露洁认输，并卖掉了它们在美国市场上的洗衣粉品牌。

资料来源：See Ellen Byron, "How P&G Led Also-Ran to Sweet Smell of Success; By Focusing on Fragrance, Gain Detergent Developed a Billion-Dollar Following," *Wall Street Journal*, September 4, 2007, p. B2; Jack Neff, "Why Unilever Lost the Laundry War," *Advertising Age*, August 6, 2007, p.1; and information accessed at www.pg.com and www.tide.com, September 2008.

但是，差异化营销显然增加了经营成本。公司通常发现，与开发和生产 100 个同

种产品相比，生产 10 种不同产品、每种 10 个的成本要高昂得多。针对不同的细分市场分别开发不同的市场营销计划，要求额外的市场营销调研、预测、销售分析、促销计划以及渠道管理等工作。试图以不同的广告运动影响不同的细分市场，也增加了促销成本。于是，公司决定采用差异化营销战略时，必须仔细地衡量销售额增量与成本增量之间的关系。

### 集中营销

运用**集中营销**（concentrated marketing）（或者**补缺营销**（niche marketing））战略的公司，不是致力于大市场中的小份额，而是在一个或几个较小的补缺市场中占据大份额。例如全食食品公司只有 275 家商店和 65 亿美元的销售额，与诸如克罗格（3 000多家商店、660 亿销售额）和沃尔玛（7 300 家商店、3 790 亿销售额）等大亨相比，似乎不能同日而语。[19]尽管规模小得多，这家高端零售商却增长很快，并且比任何一家巨型对手的盈利都要好。为了迎合那些在沃尔玛得不到满意服务的富裕顾客，向他们提供“有机的、天然的和美味的食品，全部严格符合地球日（Earth Day）的观点”，全食食品公司兴旺地发展起来。事实上，一位全食食品公司的典型顾客不会去沃尔玛购物，甚至很可能抵制当地的沃尔玛。

通过集中营销，全食食品公司因为在其服务的缝隙市场中更了解顾客的需求以及取得的声誉，而取得了强有力的市场地位。该公司根据谨慎确定的细分市场中的顾客需求，精心地调整其产品、价格和促销计划，使其营销更有效果；只针对自己能够最好地服务并获得最大盈利的消费者市场设计产品或服务、渠道和沟通方案，使其营销更有效率。

细分市场一般比较大，通常吸引多个竞争者。但补缺市场则小得多，只有一个或者为数不多的竞争者。拾遗补缺的战略使小公司得以将自己有限的资源集中于为那些在公司看来不重要或忽略的缝隙市场服务。许多公司先从补缺者开始，获得一个与资源雄厚的大公司竞争的根据地，然后逐步成长为强大的竞争者。例如，西南航空公司最初只在得克萨斯州为州内不需要附加服务的通勤者提供服务，但是现在已经跻身全美最大航空公司之列。Enterprise 租车公司起步于建立街区网络，而不是与赫兹、安飞士等大公司竞争机场网点。现在，它已经成为全美最大的汽车租赁公司。

相反，随着市场的变化，一些大公司的市场营销者为创造新的销售增长，也开始开发补缺市场。例如，近年来，百事公司推出好几种补缺产品，例如柠檬汽水 Sierra Mist、百事清柠（Pepsi Twist）、激浪红色代码（Mountain Dew Code Red）和激浪生命线（Mountain Dew LiveWire）。最初，这些品牌加起来才勉强占到百事软饮料销售总额的 5%。但是，Sierra Mist 迅速增长，已经一跃成为百事公司仅次于雪碧的第二大软饮料品牌，而红色代码和生命线使激浪品牌重新焕发活力。百事可乐北美首席营销官说：“大众品牌的时代已经一去不复返了。”[20]

如今，在网上开办商店的成本很低，这使得为小型缝隙市场服务更加有利可图。对小企业而言尤为如此，它们正因借助网络为小型缝隙市场服务而获得丰厚的收益。Zappos 就是其中之一。

> Zappos 因在网上售鞋而起家——仅仅是鞋子，而且只在网上。是什么使得这家网上拾遗补缺者具有了竞争优势？首先，Zappos 通过其选择性使自己差别化：点击 Zappos 的网站，你可以从近 320 万种共 950 个品牌的鞋子中挑选——比任何一家鞋店梦寐以求的存货量还要多。Zappos 还带给你方便：仓库全天候

开放，你可以在晚上 11 点下订单，次日仍然可以送达。最重要的是，Zappos 近乎狂热地取悦顾客。"我们提供绝对最多的选择，而且在任何地方都可以买得到，"公司宣称，"但是对我们而言，更重要的是提供绝对最好的服务。"你对公司贴心的退货政策无可挑剔：送货和退货运费全免。"如果鞋子合适，享受它；如果不，寄回来，我们付钱。"所有这一切增加了满意的顾客。"在 Zappos，是鞋店屈就你，"一位居住在新泽西蒙特克莱尔的顾客帕米拉・利奥（Pamela Leo）说道，"我在自己家里舒适地试鞋，判断我想要的鞋子是否与某套衣服完美搭配。这太让人兴奋了。"而且，如果鞋子不合脚，她只需点击 Zappos 提供的链接打印出预付的退货运费标签。这种在网络上实现的拾遗补缺战略给 Zappos 带来巨大的回报。尽管它只在美国总计 400 亿美元的鞋市场中占有很小的一部分，但 Zappos 现在是网上第一售鞋商。归功于快乐的消费者喜欢，销售从 1999 年的"一无所有"猛增，预计今年会达到 10 亿美元。基于在鞋子上取得的成功，Zappos 如今正进一步推出服装和其他产品。[21]

集中营销能够带来更高的盈利性。同时，它也蕴涵高于一般水平的风险。依赖一个或几个细分市场的公司可能会在细分市场萎缩时遭受重大损失，或者拥有更多资源的大公司可能决定进入同一细分市场。出于这些原因，许多公司宁愿在几个市场细分内进行多元化经营。

#### 微观营销

差异化营销者和集中营销者根据不同的细分市场和补缺市场的需要，来调整自己的产品、服务和市场营销方案。但是与此同时，他们并没有针对单个顾客的需求提供定制化的产品或服务。**微观营销**（micromarketing）指为适合特定个人和特定地区的口味调整产品和营销策略。微观营销不是在人群中寻找顾客，而是在每一位顾客身上探寻个性。微观营销包括当地营销和个人营销。

**当地营销。当地营销**（local marketing）指根据当地顾客群——城市、街区甚至特定的商店——的需要和欲望，调整品牌和促销策略。例如，沃尔玛为满足当地购物者的需要，为每一个店铺定制化商品。沃尔玛的商店设计者根据新店所在街区的特征，创造其相应的形式——例如，办公室停车场附件的沃尔玛商店会在显眼的区域，为忙碌的工作者准备成品或半成品餐饮。于是，利用每一家店铺日销售情况的丰富数据，沃尔玛非常精准地调整每家店铺的商品。例如，借助 200 多个精准设计的货架图（货架计划），根据每一家店的需求模式配送汤的种类。[22]

通信技术的进步推动以当地市场为基础的营销不断提高科技含量。通过辅以移动电话服务的 GPS 装置，许多市场营销者现在可以构架精准地聚焦顾客，无论他们在哪里。[23]

地点，地点，地点。这是房地产业的核心。但是，市场营销者才刚刚利用它。"以地点为基础的技术允许市场营销者随时准确地接触到目标顾客，就在他们路过商店附近时，有效地影响他们的决策。"一位市场营销专家说道，"研究表明，当顾客获取的信息——即使是广告信息——与他们所处的地点相联系时，常常很有价值。"例如，星巴克最近为移动装置推出一种店址服务，允许人们用他们的电话和车载 GPS 搜寻最近的星巴克店铺。消费者发送信息到"MYSBUX"（697289）包括邮编号码。十秒钟内，星巴克就回复 3 家附件店铺的地址。星巴克计划进一步扩大该项服务，与当地顾客开展内容更丰富的短信交谈，使星巴克

成为真正随时“倾听”顾客需求的品牌。随着GPS装置的迅猛发展，这种以地点为基础的市场营销必定会迅速增长。

当地营销也存在一些弊端。它会降低规模经济，从而带来制造和营销成本的上升。当公司试图满足不同地区和当地市场的不同要求时，还会引发一系列的物流问题。而且，如果产品和信息在不同的区域差别太大，甚至会稀释品牌的整体形象。

但是，由于公司面对的市场越来越细碎，又有不断发展的新技术支持，当地营销常常利大于弊。面对社区人口特征和生活方式的显著差异，当地营销有助于公司更加有效地开展营销活动。它还直接满足了公司的一线顾客——零售商——的需求，它们希望厂家提供的产品更加适合其周边区域的顾客。

**个人营销**。极端的微观营销就是**个人营销**（individual marketing）——根据个体顾客的需要和偏好调整产品和营销策略。个人营销也被称为一对一营销（one-to-one marketing）、大规模定制营销（mass customization）或者单人市场的营销（markets-of-one marketing）。

大众营销的广泛使用模糊了数百年来消费者一直被单独服务的事实：裁缝为顾客度身定做服装，鞋匠为每个顾客设计鞋子，木匠根据顾客需求定制家具。不过现在，新技术使得许多公司可以回归定制营销。高效的计算机、详尽的数据库、机械化生产和精益制造，以及诸如手机和互联网等互动媒体的发展——所有这一切都共同孕育了“大规模定制”。大规模定制是这样一个过程：公司与大量的顾客进行一对一的相互交流，根据个人需要度身定做地设计并提供产品和服务。

戴尔公司制造顾客想要的计算机。曲棍球杆生产商Branches Hockey让顾客从数十种方案中选择——包括杆的长度、刀刃的种类和曲线形状——5天后，一把定制的球杆便可以呈现在顾客面前。在耐克公司的NikeID网站上，访客可以从数百种颜色中选择自己喜爱的色彩，在鞋舌上嵌入自己选定的文字或短语，从而设计出个性化的球鞋。在www.myMMs.com网站，你可以上传照片并订购一批M&M，每一粒小糖果上都有你的面容和个人信息。丰田甚至让赛恩的车主在网上设计他们自己的“遁形纹章”，“车主借由自己创造的艺术品来很好地反映他们的工作、爱好和宗教信念”。顾客可以下载自己的设计并将它们用于窗印花样或车体的专业涂色中。[24]

市场营销者还发现了使促销信息个性化的新方式。例如，全国各地购物中心墙上安装的3D屏幕，现在可以分析购物者的面部表情，并根据个体购物者的性别、年龄或种族投放广告。2008年，MINI USA甚至开始在4个主要的城市，使用个性化的告示牌信息来问候MINI的驾驶者。例如，新车主用个性化钥匙圈启动信息，当他经过告示牌时，钥匙圈联系告示牌的数据库，然后转化为告示牌上诸如“吉姆，开心驾驶！”或者“吉姆，在纽约的律师业务一切顺利！”之类的话语。[25]

B-to-B市场营销者也在探索定制化提供产品和服务的新方法。例如，约翰迪尔（John Deere）制造播种机时，顾客可以根据自己的特殊要求，在200多万种结构中进行选择。这种播种机可以在同一条生产线上按顺序一次只生产一台。大规模定制能够使公司从众多的竞争者中脱颖而出。

与缺乏人际互动的大规模生产不同，一对一营销使公司与顾客之间的关系空前受到重视。如果说大规模生产是20世纪的市场营销原则，那么，互动营销正在成为21世纪的营销原则。世界似乎在经历一种循环——从顾客作为个体对待的美好时代，到没有人知道你名字的大众营销时代，现在又到了大规模定制的营销时代。

向个人营销的转变和发展反映了消费者自我营销的趋势。个体顾客对形成自己所购买的产品和购买体验承担了越来越多的责任。考虑两位购买风格迥异的组织客户。第一位遇到几个销售人员，个个试图说服他购买自己的产品。第二位不见任何销售人员，而是直接上网。他搜寻所需信息，在网上与各种供应商、用户及产品分析家互动和交流，然后作出理想的购买决策。显然，第二位采购人员为购买过程承担了更多的责任，而市场营销者对其购买过程的影响更少。

交互式对话越来越多，而单方面广告越来越少。随着这一趋势的发展，市场营销者需要采用新的方式影响购买过程。他们需要在产品研发和购买过程的各个阶段更多地吸引顾客参与，为顾客提供更多的机会去自我营销。

### 选择目标市场战略

选择目标市场战略时，公司需要考虑许多因素。究竟哪一种战略最理想，取决于公司的资源。当公司的资源有限时，集中营销是最佳选择。最理想的战略还取决于产品的差异性。无差异营销对诸如柚子或钢铁等同质产品更加适合；诸如相机、汽车等在设计上存在很大差异的产品，则更适合差异化营销或集中营销。产品的生命周期阶段也必须考虑在内。当公司导入一个新产品时，只推出一种型号也许更切合实际，此时无差异营销或集中营销最为适用。但是，在产品生命周期的成熟阶段，差异化营销将更有意义。

市场差异性是另一个需要考虑的因素。如果大部分购买者都具有相同的偏好，购买相同的数量，对市场营销努力具有相同的反应，无差异营销就是合适的选择。最后，竞争者的市场营销战略也很重要。当竞争者运用差异化营销或集中营销时，无差异市场营销无异于自杀。相反，如果竞争对手运用无差异营销，公司可以借助差异化营销或集中营销获得竞争优势。

## □ 具有社会责任的目标市场选择

明智的目标市场选择使公司聚焦于自己能够最好地服务、最有利可图的细分市场，从而获得更高的效率。目标市场选择对于消费者而言也是有益的，因为公司向特定的消费者群体提供为满足其需求而度身定做的产品。但是，目标市场营销有时也会引发争议和担心。最大的问题通常涉及对那些容易受到影响的、处于不利地位的消费者提供具有争议的或者有潜在危害的产品。

例如，数年来，在从燕麦到玩具，到快餐食品和时装等众多行业的市场营销者，因为直接向儿童进行营销活动而受到指责。批评家担心，赠品和借可爱的卡通人物之口说出来的强效广告词会轻易地击倒儿童的防线。

成人产品的市场营销有意或无意地侵入儿童细分市场，也带来了新的问题。例如，维多利亚的秘密针对 18～30 岁的年轻女性推出年轻、嬉皮和性感服饰“红粉佳人”。但是，批评家指责该系列产品现在扩大到年龄低至 11 岁的女孩中间。受到维多利亚的秘密的设计和营销信息的影响，十几岁的少女在有或没有母亲的陪伴下，涌入商店购买“红粉佳人”产品。更有甚者，批评家担忧从内衣和化妆品到芭比娃娃等产品直接或间接地以年轻女孩为目标，销售挑逗性的产品，宣传性和外表容貌所体现的早熟。

十几岁的女孩可能将其低腰牛仔裤褪到可以露出花里胡哨的短裤。法国女士

化妆品，包括吊袜带，都有适合十几岁的青少年的规格。芭比娃娃现在大行“亮闪闪的奢华”风格，普遍采用露背吊带衫和高跟靴子。未满12岁的女孩唱着“难道你不想自己的女朋友像我一般火辣?”已经不是罕见的事情。专家说，美国女孩已经被那些推崇性感容貌和举止的产品和形象灌输了越来越多的文化垃圾。“我们告诉我们的女孩，只要有性吸引力就能过上美好的生活”，一位报道维多利亚的秘密的“红粉佳人”产品的记者悲叹道，“这样的信息太过单一。这一荒谬的标准已经把成年女性折磨得够呛了。难道我们真的需要从11岁就开始为此而担心吗?”[26]

联邦贸易委员会和民众团体控告烟草生产商和啤酒公司正在瞄准向未成年的吸烟者和饮酒者。例如，最近的Adbowl民意调查发现，在最近的全美超级杯橄榄球联赛中，百威淡啤（Bud Light）和百威的广告在17岁以下的观众最喜欢的前四则广告中位列第一。另一项调查表明，根据人均标准，超过1/3的酒类广播广告更可能到达了未成年人，而非成年听众。[27]一些批评家甚至要求完全禁止对儿童做广告。为鼓励负责任的广告行为，广告行业的自律机构——美国儿童广告评审组（Children's Advertising Review Unit），发布了详细的儿童广告指南，确认了儿童观众的特殊需求。

近年来，香烟、啤酒和快餐食品的营销者也引发了不少争议，由于他们试图以城市内部的少数族裔消费者为目标市场。例如，麦当劳和其他连锁店由于向低收入的城市居民推销其高脂肪、高盐分的食物而受到批评，与郊区更富裕的居民相比，这些人更有可能成为这类食品的大量消费者。类似地，R. J. Reynolds在20世纪90年代早期宣布向低收入的黑人推销一种薄荷醇香烟Uptown时，受到了猛烈的抨击。迫于公众的抗议和黑人领袖的压力，该公司很快放弃了该品牌。

互联网和其他能够精准选择目标的直接媒体的发展，引发了关于潜在目标市场滥用的新问题。互联网使得企业能够更加细致地划分顾客群体，进而更精准地选择目标市场。这为问题产品或欺骗性广告的制造商吸引那些容易受影响的受众上当，大开方便之门。一些肆无忌惮的营销人员可以直接向数百万台毫无防备的计算机发送针对性的欺骗信息。例如，FBI的互联网犯罪投诉中心网站仅2008年就收到20.7万多次投诉。[28]

不过，不是所有针对儿童、少数族裔或其他特殊细分市场的营销努力都引发这样的批评。实际上，大多数公司还是在向目标消费者提供利益。例如，潘婷向有色妇女营销Relaxed和Natural护发产品。三星直接向老年人营销Jitterbug电话，他们需要具有能发出更大声音的扬声器和显示更大字体的屏幕的、功能更简单的手机。高露洁为儿童生产造型多样的牙刷和更多香型的牙膏——从高露洁芭比丰富泡沫果味牙膏到高露洁布拉茨（Bratz）玩偶形象牙刷。这些产品让刷牙变得更加有趣，吸引孩子刷牙时间更长，也更加频繁。

于是，在目标市场营销中，真正的问题不在于以谁为目标，而在于如何选择目标市场和为什么选择。当市场营销者试图以目标市场为代价换取盈利时——即不公正地以易受影响的细分市场为目标，或者向他们推出有问题的产品或营销策略时，就会引发争议。具有社会责任的市场营销要求，细分市场和目标市场选择不能只考虑公司自身的利益，还要考虑目标顾客的利益。

## 差异化与定位

除了决定将要进入哪一个细分市场，公司还必须确定一种**价值主张**（value proposition）——它将如何为目标市场创造差异化的价值，以及它希望在目标市场中占据什么位置。**产品定位**（product's position）是消费者根据产品的重要属性定义产品的方式——相对于竞争性产品而言，公司产品在消费者心目中占据的位置。"产品在工厂中生产，但品牌在心目中创造，"一位定位专家说道。[29]

汰渍定位为一种强力、全效的家用洗衣剂；象牙定位为清洗婴儿衣物专用的柔和洗衣剂。在赛百味，你"品尝到新鲜"；在奥利弗花园（Olive Garden），你"宾至如归"；在苹果蜂（Applebee's），你"就近享受美食"。在汽车市场中，日产 Versa 和本田飞度（Fit）定位于经济，梅赛德斯和凯迪拉克定位于奢华，保时捷和宝马定位于性能。沃尔沃强有力地定位于安全。丰田则将其节能的混合动力车普锐斯定位为对能源短缺的高技术解决之道。它问道："为拯救地球，你愿意做多少？"

消费者因关于产品和服务的信息太多而不堪重负。他们不可能在每一次作出购买决策时都重新评价产品。为简化购买过程，消费者将对产品、服务和公司的认识组合起来进行分类，并在自己的心目中确定位置。因此，产品定位是消费者对产品的认知、印象和情感的复杂组合，是在与其竞争者的产品相比较而形成的。

无论是否有市场营销者的帮助，消费者都会给产品定位。市场营销者可不希望让自己的产品听天由命，为此，他们必须策划能够使自己的产品在目标市场中获得最大优势的定位，并且设计恰当的营销组合来实现所策划的定位。

### □ 定位地图

在计划差异化和定位战略时，市场营销者常常准备概念定位地图，描绘消费者在重要的购买维度上对公司及其竞争者的品牌认知。图 7—3 展示了一张美国大型豪华 SUV 市场的定位地图。[30]图中每个圆圈的位置表明从价格和导向（强调豪华还是强调功能）两个维度对品牌的认知定位。圆圈的大小表明该品牌的相对市场份额。

由此可见，顾客将悍马 H1（在右上角的小圆点）视为性能非常高的 SUV，价格也与之匹配。市场领先者凯迪拉克凯雷德（Escalade）是一种强调在豪华和性能两方面比较平衡的、价格适中的大型豪华 SUV。凯雷德被定位为城市中的豪华 SUV，因此，其高"性能"就意味着动力和安全表现。你会发现，凯雷德的广告从未提及越野、探险。相反，路虎览胜（Range Rover）和陆地巡洋舰（Land Cruiser）被定位为有极佳越野性能的豪华 SUV。

例如，丰田于 1951 年推出的陆地巡洋舰，是专为征服世界上最苛刻的地带和气候而设计的四轮驱动日式汽车。陆地巡洋舰一直保持了"冒险和性能"的定位，不过最近几年，它在此基础上增加了豪华性。其广告描绘该汽车能够克服任何惊险的环境，"从死海到喜马拉雅，"公司的网站宣称，"陆地巡洋舰强劲的 VVT-I V8 都将提醒你，为什么陆地巡洋舰是全世界的传奇。"公司补充道："卓越的蓝牙免提技术、DVD 娱乐设备以及奢华的内部装饰展示了另一种优势。"

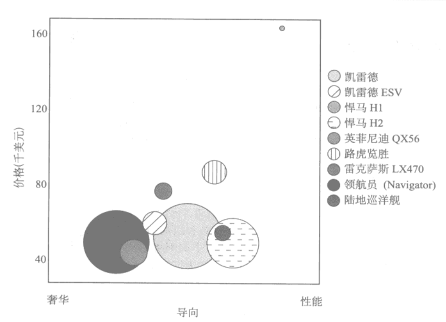



**图 7—3　定位地图：大型豪华 SUV**

## □ 选择差异化和定位战略

一些公司发现选择差异点和定位战略很容易。例如，在某一细分市场因质量而闻名的公司，可以在另一个细分市场中沿用该定位，只要这一新细分市场中注重质量的消费者足够多。但是，在许多情况下，两个或者更多的公司会在同一细分市场中追求相同的定位，为此它们不得不另辟蹊径使自己区别于他人。每个公司都需要建立一套独特的利益组合，使自己的产品或服务差异化，从而吸引细分市场中的重要群体。

最重要的是，品牌定位必须满足精心确定的目标市场的需求和偏好。例如，尽管唐恩都乐（Dunkin's Donuts）和星巴克都经营咖啡店，但它们提供的产品种类和商店气氛大相径庭。它们都因为针对自己的顾客需求创造了恰到好处的价值主张，而获得了成功。

差异化和定位包括三个步骤：确定赖以建立定位的一套差异化竞争优势；选择恰当的竞争优势；制定总体的定位战略。然后，公司必须向目标市场有效地沟通和传达所选择的定位。

### 确定可能的价值差异和竞争优势

为与目标市场建立有利可图的关系，市场营销者必须比竞争者更好地理解顾客需求和递送更多的顾客价值。只有能够有效地差异化并定位为向目标市场提供卓越顾客价值的公司，才可能获得竞争优势。

但是，稳固的定位并非建立在口头承诺之上。如果公司将其产品定位为提供最佳的质量和服务，就必须真正使其产品差异化，以便递送所承诺的质量和服务。公司要做的可不仅仅是在广告口号和宣传语中喊出其定位。例如，当史泰博公司的调查显示




应该以“更便捷的购物体验”为基础进行差异化时，该办公用品零售商开展了主题为“史泰博：很容易！”的营销运动，历时一年多。首先，它对名下的商店进行了彻头彻尾的改造，以便真正地递送所承诺的定位。[31]

> 仅仅数年以前，对史泰博或者其顾客而言，事情还没有这么顺利。史泰博商店里的情况出奇地糟糕，每 8 位顾客就有 1 位对企业运营抱怨不已。经过数周的焦点小组调查，公司终于找到了答案：顾客希望更加便捷的购物经历。这一结果直接导致了近年来最成功的市场营销运动之一，围绕现在已经耳熟能详的口号“史泰博：很容易！”开展。但是，史泰博的定位改变远远不是用一句新口号轰炸顾客那么简单。在它能够对顾客承诺便捷的购物体验之前，史泰博必须切切实实地做到。首先，它不得不使该口号真实。
>
> 所以，史泰博用了一年多的时间提升顾客体验。它重塑商店，使存货效率更高；重新培训员工；使顾客沟通变得更容易。只有当所有的顾客体验都到位了，史泰博才开始向顾客沟通其新定位。这场“史泰博：很容易！”的重新定位运动取得了巨大的成功，促使史泰博成为办公用品零售行业的领先者。公司的便捷按钮成为一个流行符号。对于这一成功，市场营销自然功不可没。但是，如果不能提供真实的顾客体验，市场营销的承诺毫无意义。“在商店里发生的事远远比所有市场营销活动更有效地推动着史泰博品牌，”史泰博公司的一位营销副总裁说道。

为了找到恰当的差异点，市场营销者必须仔细分析顾客对公司产品或服务的全面体验。明智的公司能够在每一个顾客接触点找到使差异化的方法。那么，公司可以运用什么特殊的方式，使自己的产品和服务与竞争对手的区别开来呢？公司可以从产品、服务、渠道、人员或形象等多方面进行差异化。

通过产品差异化，品牌可以根据特征、效能，或风格和设计使自己与众不同。例如，博世（Bosch）将其扬声器定位于不同凡响的设计和音效特点。松下（Panasonic）将其专门为在室外或野外匆忙的使用者而设计的坚固笔记本电脑（Toughbook PCs），定位为“坚固、耐用、无线——不论身在何处，保护你的工作”。坚固笔记本电脑的网站提供“坚固的故事”，用图片和视频表现遭受连续猛击和过度使用后的坚固笔记本电脑仍然运行良好。

除了在实体产品方面差异化，公司还可以在伴随产品的服务方面进行差异化。一些公司通过速度、方便或仔细地递送来实现服务差异化。例如，商业银行（Commerce Bank）将自己定位为“美国最方便的银行”——它坚持一周 7 天营业，包括晚上，而且，如遇等待，你可以得到一张借记卡。雷克萨斯固然制造了优质汽车，但因为雷克萨斯车主提供卓越服务、创造杰出体验而享有极高的声誉。

进行渠道差异化的公司通过所设计的渠道的覆盖面、专业性和业绩来获取竞争优势。亚马逊公司和美国政府雇员保险公司运用顺畅的直接渠道使自己与众不同。公司还可以通过人员差异化来获得竞争优势——比竞争对手更好地雇用和培训员工。例如，迪士尼的员工被认为是友善和热情的；新加坡航空享有盛誉，很大一部分是由于其空姐的优雅。人员差异化要求公司仔细选择与顾客接触的员工，并很好地培训他们。例如，迪士尼为其主题公园的员工提供大量培训，以确保他们有能力、激情和始终友善。从旅馆前台的接待人员，到单轨列车的司机和乘务员，再到美国 Main Street 的清洁工，每一位员工都得到详细的培训，学习理解顾客和“为人们制造欢乐”。

即使市场中的竞争性产品看上去差不多，购买者也会根据公司或品牌形象的不同而感受到差异。因此，公司或品牌应该传达产品的独特利益和定位。建立鲜明而独特的形象需要创造性和努力工作。公司不能指望仅仅通过几个广告，就在公众的心目中一蹴而就地建立形象。如果丽嘉酒店意味着质量，这一形象必须由公司所有的言行来支持。

标志——诸如麦当劳的金色拱门、旅行者集团的红伞、耐克的“勾”或者谷歌的彩色标志——可以提供公司或品牌识别和形象差异化。公司可以借助名人树立品牌，就像耐克对其乔丹气垫篮球鞋和老虎伍兹高尔夫产品所做的那样。一些公司甚至将自己与某种颜色联系起来，例如IBM（蓝色）、UPS（棕色）或者可口可乐（红色）。选定的标志、人物和其他形象元素必须通过传达公司或品牌个性的广告来进行沟通。

### 选择恰当的竞争优势

假如公司很幸运地发现了几个可以提供竞争优势的潜在差异点，接着就必须从中选择其赖以建立定位战略的差异点：决定宣传多少差异点，以及哪些差异点。

**宣传多少差异点**。许多市场营销者认为，公司应该只向目标市场重点推广一项利益。例如，广告人罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）曾经指出，公司应该为每个品牌开发一个独特的卖点（unique selling proposition，USP）并始终坚持。每个品牌应该挑选一种属性，并一再宣称自己在该属性上是“最好的”。购买者往往容易记住“第一”，尤其是在如今这个过度沟通的时代。因此，沃尔玛宣传其天天低价，而汉堡王则宣传个性化的选择——“按你自己的方式吃”。

其他市场营销者认为，公司应该根据一个以上的因素进行定位。尤其当两家或者更多的公司在同样的产品属性上宣称自己是最好的，就很有必要这样做。如今，大众市场被分割为很多小的细分市场，公司都在尽力扩展自己的定位战略，以吸引更多的细分市场。

例如，庄臣公司（S.C.Johnson）最近推出一种新的多用途清洁剂。该公司的碧丽珠（Pledge）品牌作为木制家具清洁和除尘产品已经众所周知，新碧丽珠被定位于一种适用于木制、电器、玻璃、大理石和不锈钢以及其他表面的高效清洁剂。公司的网站声称：“无须不停地更换产品——新碧丽珠多表面清洁剂是快速、便捷地清洁整个屋子的完美选择!”显然，许多购买者希望得到这些利益，困难的是如何说服他们相信一个产品能够解决这么多问题。而且，当公司增加其品牌的差异点时，它们有可能面临遭受怀疑，进而失去清晰定位的风险。

**推广哪些差异点**。不是所有差异点都有意义或值得推广，也不是每一个差异点都能够有效地进行差异化。一种差异在增加顾客利益的同时，也有可能增加公司的成本。公司可以根据以下标准，选择差异点：

- 重要性：对目标顾客而言，该差异非常有价值。
- 独特性：竞争者不能够提供，或者公司与竞争对手相比具有明显的优势。
- 优越性：与消费者提供相同利益的其他方法相比，更加优越。
- 可沟通性：该差异点适于沟通，购买者可以看到。
- 专有性：竞争者不能轻易模仿。
- 经济型：购买者能够买得起。
- 盈利性：推广该差异可以为公司带来利润。

许多公司选择的差异点并不符合上述一个或几个标准。威斯汀·史丹佛




（Westin Stamford Hotel）在新加坡一度做广告声称自己是世界上最高的旅馆，这一特点确实很突出，但游客们并不太在意这点——实际上，许多人因此反而不去了。宝丽来公司（Polaroid）的速显家庭摄影机保丽视（Polarvision）也失败了。尽管它在优越性和专有性上表现突出，但与另一种便携式摄像机相比，它要逊色很多。选择竞争优势并以此为基础为产品或服务建立定位是很难的，但这一选择是成功的关键。

### 选择整体的定位战略

品牌的整体定位被称为该品牌的**价值主张**（value proposition）——该品牌赖以差异化和定位的所有利益的组合。价值主张直接回答顾客的问题——“我为什么要购买你的品牌？”沃尔沃的价值主张以安全为核心，并包括可靠性、宽敞和时尚，售价高于平均水平，但对其提供的利益组合来说，算得上公平合理。

图7—4显示了公司赖以定位的可能的价值主张。图中，浅灰色的方格代表成功的价值主张——也就是使公司获得竞争优势的差异化和定位。黑色的方格代表失败的价值主张。中间深灰色的方格代表边缘性的价值主张。下面讨论五种公司可以用来成功定位的价值主张：优质优价、优质同价、同质低价、低质更低价、优质低价。

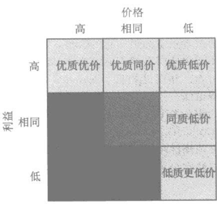



**图7—4　可能的价值主张**

**优质优价**（more for more）。优质优价的定位指提供最高档次的产品和服务，同时收取更高的价格来补偿更高的成本。丽嘉酒店、万宝龙（Mont Blanc）书写工具、梅赛德斯汽车、维京（Viking）电器都具有优异的品质、手工打造、持久耐用、卓越的性能或独特的风格，并收取与之相匹配的高昂价格。它们不仅具有上等的品质，还为购买者带来了声望，标志着地位和高档的生活方式。通常情况下，价格差异会超过实际质量之间的不同。

在所有的产品和服务类别中都可以找到“只提供精品”的商家，从旅馆、饭店、食品和时装，到汽车、电器不胜枚举。当新竞争者将一个高价位品牌引入某种产品类别时，消费者有时会感到惊讶，甚至是惊喜。星巴克咖啡作为价位较高的品牌进入基本上属于低端的产品类别；苹果公司推出质量属性比传统手机高得多的iPhone时，价格也比一般的产品高得多。

总之，公司应该密切关注在任何有待开发的产品或服务类别中推出优质优价品牌的机会。但是，优质优价品牌极易受到攻击。它们常常吸引大批模仿者，号称自己可

以用较低的价格提供同样的质量。在经济繁荣时期销售良好的奢侈品，在经济低迷时期就有风险，因为此时购买者花钱更加谨慎。

**优质同价**（more for the same）。公司可以通过以较低的价格引入提供相同质量的品牌来攻击竞争者的优质优价定位。例如，丰田就用优质同价的价值主张推出其雷克萨斯产品线，与梅赛德斯和宝马竞争。其广告口号是“用 3.6 万美元而不是 7.2 万美元，能买到更好的车，这也许是有史以来第一次！”公司通过在汽车杂志上刊登热情洋溢的文章，以及大量分发展示雷克萨斯与梅赛德斯汽车逐项比较的录像带，来宣传和强调雷克萨斯的优秀品质。丰田还公开调查结果，指出雷克萨斯经销商比梅赛德斯经销商提供更好的销售服务。结果，许多梅赛德斯的车主转而购买雷克萨斯，而且雷克萨斯的重购率达到了 60%，是行业平均水平的 2 倍。

**同质低价**（the same for less）。同质低价可能是一种强大的价值主张——每个人都喜欢价廉物美。例如沃尔玛之类的折扣店，以及诸如百思买、电路城（Circuit City）和运动城（Sportmart）之类的“种类杀手”，也常常采用这一定位。它们从不标榜自己能够提供不同或更好的产品。实际上，它们提供的产品和其他商店或专卖店差不多，但是基于卓越的采购能力和低成本的运营，它们可以提供很大的价格优惠。还有些公司开发价格较低的模仿品牌，力图将顾客从市场领导者那里吸引过来。例如，AMD 模仿英特尔市场领先的电脑芯片，生产较为便宜的型号。

**低质更低价**（less for much less）。质量不太好、价格也不高的产品也总能在市场上找到一定的生存空间。很少有人对所有需要的产品和服务都买得起“最好的”。在很多情况下，消费者乐意为更实惠的价格，放弃最佳效能或花哨的特点。例如，许多旅行者在寻找住宿之地时，并不愿意为诸如游泳池、附属餐厅或枕边的薄荷糖等不必要的额外服务付费。华美达有限（Ramada Limited）等连锁旅店便取消了这些服务，因此可以收费更低。

低质更低价的定位指以更低的价格满足消费者较低的性能或质量要求。例如，Family Dollar 和 Dollar General 以很低的价格提供便宜货。山姆俱乐部和好市多仓储式商店的商品在可选择性和一致性方面都比较差，服务水平也不太高，但它们只收取最低的价格。西南航空公司，美国最赚钱的航空公司，实行的也是这种低质更低价定位。

> 从建立之初，西南航空就将自己严格地定位于不提供任何不必要服务的低价航空公司。西南航空的乘客已经习惯了不怎么舒适的飞行。例如，航空公司不提供正餐，只有花生作为零食。所有的飞机上都没有头等舱，只有三人座。在西南航空的航班上也没有座位预订这回事。那么，为什么还有那么多的乘客喜爱西南航空？也许最重要的是，西南航空在按时把乘客及其行李送达目的地这一基本方面胜人一筹。除了切实做好这一基本服务，西南航空提供的低价令人震惊。实际上，价格是如此之低，以至于当西南航空进入市场时，简直是在与汽车和公交系统争夺旅客。但是，不提供附加服务和较低的价格并不意味着单调和乏味。西南航空快乐的员工别出心裁地奉上玩笑、惊喜，甚至取悦顾客。一位分析家这样总结西南航空低质更低价的定位：“它不奢华，但是它便宜而且有趣。”

**优质低价**（more for less）。当然，质优价低会是成功的价值主张之一。许多公司声称自己就是这样做的。在短期看来，某些公司确实能够做到这样高端的定位。例如，家得宝在开业之初，与当地五金商店和其他家装连锁商相比，确实做到了最佳的产品选择、最优的服务和最低的价格。

然而，长期看来，公司会发现维持这种两全其美的定位非常困难。提供更多利益往往意味着成本增加，使得“低价”递送优质的承诺很难兑现。力图在两方面都做好的公司可能反而输给更加专注于其中某一方面的竞争对手。例如，面对来自劳氏的明确竞争，家得宝现在必须决定希望在卓越服务还是更低的价格上建立竞争优势。

众所周知，所有的品牌都必须采用服务于其目标市场需求的定位战略。优质优价吸引一个目标市场，低质更低价吸引另一个，依此类推。因此，在任何市场中，各种不同的公司通常都能够找到属于自己的发展空间，成功地占据不同的定位。重要的是，每个公司都必须为自己制定成功的定位战略，专门服务于特定的目标市场。

### 制定定位陈述

公司和品牌定位应该总结为**定位陈述**（positioning statement）。定位陈述将采取下列形式：对于（目标细分市场及其需求）而言，我们的（品牌）是一种（如何与众不同的概念）。[32]例如，“对四处奔波但需要始终保持联系的忙碌的工作人员而言，黑莓是一个有效的解决之道，它能使你在移动中更便捷、更可靠地保持数据、人员和资源的联系”。[33]

注意，定位首先要明确产品的类别（无线联系的解决之道），然后指出其与该类别的其他产品相比有什么不同之处（更便捷、更可靠地保持数据、人员和资源的联系）。将品牌置于某个具体的产品类别之中，表明它与该类别的其他产品具有共性。而产品的优越性恰恰是其差异所在。

有时候，市场营销者会把品牌置于完全不同的产品类别之中，以显示它有多么的与众不同。DiGiorno 是一款速冻比萨，加热后会变得格外香脆。但是，公司没有把它归于速冻比萨一类，而是将其定位于外卖速递比萨。DiGiorno 的广告强调该比萨的美味而非速冻特征，声称“无须电话，无须小费，没有欺骗。这不是快递，是 DiGiorno!”另一则广告则声称“使你垂涎欲滴，使递送者垂泪”。这种定位帮助突出了 DiGiorno 与普通速冻比萨相比，具有新鲜的品质和卓越的口味。

## □ 沟通和递送既定的定位

一旦确定定位，公司必须采取有力的措施向目标顾客递送和沟通既定的定位。公司所有的市场营销组合策略必须给予该定位战略有力的支持。

定位需要切实的行动，而不仅仅是高谈阔论。如果公司决定定位于更好的质量和服务，就必须首先按照该定位向目标顾客递送优质的质量和服务。市场营销组合——产品、价格、渠道和促销——的设计，就是在安排定位战略的战术细节。因此，追求优质优价定位的公司知道，自己必须生产高质量的产品，收取高价，通过优质的经销商分销，在高质量的媒体做广告。它必须雇用和培训更多的服务人员，寻找服务声誉好的零售商，设计能够传播其卓越服务品质的促销和广告信息。这是建立一致的和可信的优质优价定位的唯一途径。

公司常常发现，提出好的定位战略比执行要容易得多。建立或者改变定位通常需要花费很长时间。相反，历经数年树立起来的定位却可能毁于一旦。一旦公司建立起理想的定位，就必须通过一致的表现和沟通来小心维持。公司必须始终密切监督和调整定位，以适应消费者的需要和竞争者的战略变化。不过，公司应该避免可能让消费

者感到混乱的突然变化。相反，一个产品的定位应该根据变化着的市场营销环境而循序渐进地改善。

## 关键术语

市场细分 market segmentation
目标市场选择 market targeting
差异化 differentiation
定位 positioning
地理细分 geographic segmentation
人口细分 demographic segmentation
年龄和生命周期细分 age and life-cycle segmentation
性别细分 gender segmentation
收入细分 income segmentation
心理细分 psychographic segmentation
行为细分 behavioral segmentation
时机细分 occasion segmentation
利益细分 benefit segmentation
跨市场细分 intermarket segmentation
目标市场 target market
无差异营销 undifferentiated marketing
差异化营销 differentiated marketing
集中营销 concentrated marketing
微观营销 micromarketing
个人营销 individual marketing
产品定位 product's position
价值主张 value proposition
定位陈述 positioning statement

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 简要描述设计顾客导向的市场营销战略的四个主要步骤。

2. 列举和说明用于消费者市场细分的四类主要变量。你认为星巴克使用的是哪一类或几类变量?

3. 解释市场营销者如何进行国际市场细分。

4. 比较无差异营销、差异化营销、集中营销和微观营销的目标市场选择战略有什么不同? 哪一种战略最好?

5. 什么是产品的定位? 市场营销者如何进行定位?

6. 列举和定义本章所描述的 5 种成功的价值主张。哪一种价值主张适合沃尔玛? 解释你的答案。

### 概念应用

1. 本章指出，心理因素是市场营销者细分消费者市场经常使用的一种主要变量。SRI 咨询公司已经在价值观和生活方式的基础上建立了一种消费者模型。访问 SRI 咨询公司的网站（www. sricbi. com），点击网站左边的 VALS 问卷，完成该调查。你的原始和二手 VALS 类型在多大程度上准确地反映了你的真实情况? 市场营销者会如何运用这些信息? 就你的发现，写一份简短的报告。

2. 假设你在一家州立大学工作，其传统目标市场，即你所在区域的高中学校学生，人数正在减少，预计这一细分市场在以后的 10 年中每年将减少 5%左右。为该州立大学推荐其他潜在细分市场，并讨论为确保你所推荐的细分有效，应该考虑那些细分标准。

3. 组成小组，为一部真实的新电视节目提出创意。运用本章提供的理论框架，为该电视节目制定一个定位陈述。该节目与现有的节目相比，有什么竞争优势? 你会为它宣传哪些差异?

## 土星汽车：改善形象

土星汽车最近有些变化。通用汽车公司的这个品牌在20世纪90年代的整整十年间只推出过3款紧凑型汽车。但是，仅在过去几年中，它推出了一个全新的汽车阵容，包括中型运动三厢车、八人座跨界融合车型、两位敞篷小客车、新的紧凑型三厢车，以及一款SUV。土星汽车的管理者、员工和顾客都因预感到该品牌的复兴指日可待而欢呼雀跃。

但是，这些变化使行业观察家开始担忧，土星是否能够继续保持自问世以来一直使其实现品牌差异化的特点。土星是在非常狭窄的紧凑型汽车产品线的基础上创建的，许多人认为，如今它要从瞄准单个细分市场的顾客转变为瞄准多个细分市场的顾客，将极具挑战性。土星拥有汽车世界中最忠诚的顾客，但是新定位的土星能否依然满足他们的需要呢？

### 一个全新的汽车公司

自1985年问世，土星就彻底打破了通用汽车公司官僚制度，成为“另类的汽车、另类的公司”。这家新公司最显著的特点是，它宣布自己唯一的焦点是人：顾客、员工和社区。公司对员工的重视包括与全美汽车工人联合会（United Auto Workers）签订一份前所未有的合同，强调开明的工作制度、福利、工作团队和授权等概念。它建立了创新性的经销商网络结构，扭转了长期以来顾客将经销商视为敌人的观念。土星还因其有利于员工、社区和环境的社会责任政策和行动而得到奖励和认可。

除了建立以人为导向的公司形象，土星将大量的资源投入到产品开发上。第一代土星车完全白手起家，没有沿用任何通用汽车公司的现有零件或供应商，旨在不仅生产优质汽车，而且以安全和创新性的产品特征征服顾客。

当第一辆土星汽车于1990年7月30日下线时，公司提供一款三厢车、一款双门小轿车和一款旅行车，每款都有两种配置，都基于统一的紧凑型车平台。尽管产品组合很小，土星的销售迅速超过预期。到1992年，土星车已经出售50万辆。同年，公司取得了最高单店新车销售的佳绩，15年来美国本土汽车公司都无缘这一纪录。

确实，顾客的反应完全如土星所希望的那样。他们热爱创新，喜欢车身覆盖件高的抗凹陷能力，高科技油漆工艺，比行业中任何车都长久的抗氧化能力，以及诸如摩擦力控制、反锁刹车等安全属性，以及无与伦比的加固车身，等等。他们还被土星车新鲜的销售方式征服，包括一口价、30天退货政策和销售助理的表现等。

在土星运营的早期岁月，荣誉接踵而来。它是大量的杂志和组织评选出来的“最好的车”，还有各种质量、工程、安全、易于养护的奖项。但最辉煌的成就是在第1 000万辆土星上路的1995年，土星在J. D. Power和《联合销售满意指数研究》（Associates Sales Satisfaction Index Study）的汽车排行中力挫所有汽车品牌，位列第一，并获得了由该组织给出的历史最高分。它是唯一在所有三类满意指数（销售人员业绩、递送行为和初始产品质量）排行中都获得最高分的公司。土星因其连续4年令人叹服的佳绩而赢得这一荣誉，而且它是多年来在J. D. Power的得分上位居第一的唯一非豪华车品牌。

### 蜜月结束了

回顾以往，土星无疑是出类拔萃的。在竞争如此激烈和壁垒根深蒂固的行业中创办一家全新的汽车公司已经很不简单；而取得销售佳绩，建立顾客基础，以及在这么短的时间内荣获一系列奖项，土星的确是非凡的。但是尽管有这一切成就，这个通用汽车公司旗下的杰出品牌始终因一件事而苦恼，

那就是利润。新世纪来临时，通用汽车公司对该品牌投入的数十亿美元仍然只能获得微薄的回报。土星销售在1994年早期达到顶峰28.6万辆，随后稳定在平均每年约25万辆。

不能持续增长也许可以部分归咎于土星在20世纪90年代一直没有发布新车型的事实。通用汽车公司最终分别于2000年和2002年推出中型的L系列和紧凑型SUV Vue。它于2003年用L系列替代了最初的S系列。但是这些新车可选择的车型很少，由此引发新的担忧。土星的优秀品质及其长期珍视的J.D.Power评级开始下滑。在21世纪之初，土星的J.D.Power初始质量评级不仅远离最高水平，甚至跌到行业平均水平以下。

即使凭借新车型，土星的销售仍没有改善。事实上，反而一直在下滑。部分原因是经济衰退造成的整个行业销售下降。但是土星的总经理吉尔·拉吉克（Jill Lajdziak）已经承认，因为土星太长时间出售实用型汽车。2005年，土星销售跌到了破纪录的21.3万辆，只占整个市场的1%。看起来L系列和Vue的销售几乎完全来自忠诚的土星顾客，他们希望购买一些不同的好东西、一些更大的车。但遗憾的是，并不是很好的。

**新的土星**

2008年通用汽车公司宣布，土星是其随后几年的增长品牌。鉴于土星陷入的困境，这一预期难免令人吃惊。通用汽车公司希望像10年前凯迪拉克成功逆转颓势一样，土星能够重振雄风，它向该品牌再注入30亿美元。由于通用汽车公司刚刚经历了380亿美元的创纪录亏损，这家全世界最大的汽车制造商显然寄希望于其最小的品牌，来帮助扭转局面。

吉尔·拉吉克说，“土星最初作为一个精明的创新小车公司的形象被质量波动和缓慢的车型更新模糊了。我们没有足够快地发展产品组合，（现在）我们正大力地推进增长。”2007年春天，在温哥华太平洋国际汽车展（Pacific International Auto Show）上，拉吉克相继推出一系列耀眼的新型号：2007 Sky双位敞篷车、2007 Outlook跨界融合旅行车、完全重新设计的2008 Vue、2007中型三厢车Aura以及2008 Astra。所有这些车型都是在2006年1月尚未上市的新车。

“今年年底之前，土星展厅中最老的产品将是Sky，”拉吉克说道。提及通用汽车公司的投资，她评论道：“我们要求完美设计的产品，有很大的改进，内饰，车辆行驶动力——这些都已经实现了。我们已经有了符合顾客需求的产品，他们相信这会是市场中最好的体验。”她在评价巨大改变对土星的意义时说道：“从来没有人曾经尝试过像我们这样迅速地增加产品组合，在维持行业最佳顾客满意的同时，创造利润。”

这一改变的核心对土星而言是全新的：利用通用汽车公司汽车家族和零部件仓库来取得规模经济效益和提高利润水平。实际上，新土星型号很大程度上重新品牌化了欧宝（Opels）——通用汽车公司的欧洲分部。未来，新产品开发将以一种两个分部之间合资的方式进行。对过去作为制造“为讨厌车的人准备的车”而闻名的公司而言，这真是180°大转弯。

凭借欧洲设计的新车阵容，土星力图用主题为“重新思考”（Rethink）的广告运动重新定位其品牌形象。平面和电视广告旨在改变消费者关于土星是平淡的、功能性经济型车的认知。在重新定位中，土星具有年轻的优势。一些行业分析师认为，它可以比其他品牌更容易重新定位，因为它是一家如此年轻的公司。

关于新定位，通用汽车公司明确地表示，土星绝不会成为另一款雪佛兰。雪佛兰将是唯一保持“为所有人生产的所有车”定位的通用汽车品牌。与通用汽车公司其他的品牌一样，土星瞄准一个特殊的细分市场，扮演着补缺的角色。实际上，通用汽车公司说，它只是尽力帮助土星更好地完成它一直在做的事情——争取喜爱购买进口货的顾客，而通用汽车公司的其他品牌无法做到。确实，通用汽车公司的高级经理宣称，许多

土星车主相信自己的车是亚洲品牌，而不是本土品牌。“在通用汽车公司的阵容中，土星一直适用于吸引偏爱进口货的顾客。”一位通用汽车公司经理评论道。

**勇往直前还是自甘沉沦**

2007 年，通用汽车公司给土星设定的销售目标高达 40 万辆，远远高于该部门以往的水平。但是，实际业绩与该目标相去甚远，只卖出了 24 万辆。在一下子拥有这么多新型号的情况下，它苦于为每一种型号创造品牌知名度。尽管没有实现销售目标，土星的销售量仍然比上一年度增加了 12%。在整个行业都不景气的时候，这也可以算是一个不错的成绩。但更重要的是，土星的平均交易价格猛涨到 7 000 美元，这使经销商的盈利大幅提高了 24%。

“我们看到比以往更多的交叉购买，”拉吉克说道，“我们的零售商在它们的展厅中看到一些全新的顾客——根据人口统计特征和他们买进的产品。”更令人宽慰的是，土星并没有蚕食通用汽车公司的其他品牌。土星的销售似乎使本田、日产和丰田付出了代价。实际上，潜在的土星买家考虑交叉购买的 10 大汽车品牌中有不止一个通用汽车公司的型号。

新土星战略是一种巨大的转变：新定位、新汽车，甚至新广告代理商。尽管进行了这些改变，土星仍然将焦点集中于使其成为另类汽车公司的核心元素：创新、社会责任、重视员工，以及创造和维持稳固的顾客关系。这种变化与一致性的独特融合，也许可以实现土星成为通用汽车公司增长品牌的预期。

**讨论题：**

1. 运用市场细分变量的完整框架，说明通用汽车公司如何细分汽车市场。

2. 土星汽车现在瞄准哪个细分市场？通用汽车公司现在如何定位土星？这些战略与土星 S 系列产品原有的战略相比，有何不同？

3. 描述社会责任在土星的目标市场选择战略中起到了什么作用。

4. 你认为通用汽车公司能够凭借新土星实现其目标吗？为什么？

5. 针对未来的土星车型，你有什么关于市场细分、目标市场选择和定位的建议向通用汽车公司推荐吗？

资料来源：Jamie LaReau, "Saturn Is Expected to Be GM's Growth Brand," *Automotive News*, February 18, 2008, p. 52; Frank Aukofer, "Resurgent Saturn Has Appealing Vue," *Washington Times*, April 18, 2008, p. G01; Gregory Solman, "Saturn Asks Americans to 'Rethink' Its Brand," *Adweek*, May 21, 2007, accessed online at www.adweek.com; Jeremy Cato, "Saturn's Revival Shows What the 'New GM' Can Do," *Globe and Mail*, April 5, 2007, p. G10; Barbara Powell, "GM's Saturn Seeks to Shake Up Humdrum Image," *Ottawa Citizen*, April 12, 2006, p. F7; and "Our Story," accessed at www.saturn.com, November 2008.

# 第8章 产品、服务和品牌：构建顾客价值

**学习目标**

- 定义产品以及产品和服务的主要分类。
- 描述企业做出的关于单个产品、产品线以及产品组合的决策。
- 讨论品牌战略——企业关于品牌建设和管理的决策。
- 定义服务营销的四个特征以及服务所需的其他营销条件。

到目前为止，我们对顾客导向的市场营销战略已经有了很好的了解。接下来，我们将更加深入地探讨营销组合——营销人员用以实施战略和传递顾客价值的战术工具。在本章和下一章，我们将研究企业如何开发和管理产品和品牌。然后，在后面的章节里，我们将研究定价、分销以及营销沟通工具。产品经常是人们对营销的第一个同时也是最基础的考虑。我们将从一个看似简单的问题入手：什么是产品？实际上，答案并不简单。

在开始本章的学习之前，我们先看一个有趣的品牌故事。在创造顾客价值和有利的顾客关系时，品牌或许是企业最重要的工具。营销就是建立和顾客密切联系的品牌。因此，提起顶级品牌时，你会首先想到哪些？下面是一个或许你从未考虑过的强势品牌的故事。

# 章首案例

说到当今最热门的品牌，你脑海中首先想到的会是什么？是可口可乐、耐克、谷歌，还是塔吉特或者是星巴克？但当我们浏览一下由著名咨询公司兰德（Landor Associates）提供的2008年最热门品牌的名单之后，就会发现一个我们认为不太可能的名字——拉斯维加斯。对，就是拉斯维加斯。许多人甚至都不太会把拉斯维加斯当作一个产品来看待，更不用说将它看做一个品牌。但在这份全国最热门品牌的名单上，它排在第二位，仅次于谷歌。

许多年纪较大的人都会觉得拉斯维加斯是一个"罪恶之城"，一座建立在众多烟雾缭绕的赌场之上的赌博之城，有各种脱衣舞女郎的表演和享用不尽的美食。此外，还有猫王的舞剧以及快速的婚礼仪式。但那已经是过去的拉斯维加斯。如今的拉斯维加斯已重新树立了自己的形象，成为一个奢华的旅游胜地。现在，赌场和各种游戏的收入占整个城市收入的比重不到1/2。取而代之的是，各种各样豪华的旅馆和赌场、出售各种奢侈品的高级商场、一流的娱乐设施以及拥有世界知名厨师的餐馆。

但是，对于一个平均每年接待4 000万游客的城市来说，拉斯维加斯不仅仅意味着这许多种设施和场所。对旅游者而言，拉斯维加斯更具有精神上的象征意义，它代表着一种品牌体验。那么，什么是"拉斯维加斯体验"呢？为了回答这个问题，这个城市对它的消费者进行了大量调查。拉斯维加斯会议和客务中心（LVCVA）CEO罗斯·罗兰科特（Rossi Ralenkotter）介绍说："我们与新老消费者都交流过，希望了解拉斯维加斯这个品牌的精髓。"

调查表明，当人们来到拉斯维加斯时，他们会多一些活跃，少一些拘谨。他们在外娱乐的时间更长，吃得更多，参与一些博彩类游戏，并且在逛街和餐饮上的消费也会更多。罗兰科特评价说："我们发现'拉斯维加斯体验'的重点在于成人化的自由，人们在这里愿意整夜不睡，做那些通常情况下在他们自己的城市不会做的事情。"

根据上述关于消费者的认识，拉斯维加斯会议和客务中心创造了一个现在已为大家所熟悉的语句——"唯有维加斯：一些事在这里发生，请留下。"这一口号概括了拉斯维加斯体验的本质——在维加斯放纵一些也没关系。这句口号现在已成为这场历史上最成功的旅游宣传运动的核心环节，它有助于人们更好地理解拉斯维加斯的品牌形象是如何从一个下等的肮脏的罪恶之城转变为一个有吸引力的奢华的且唯一的拉斯维加斯。

2003年，拉斯维加斯会议和客务中心发起了一场创新性的投资额高达7 500万美元的广告运动，主题是"这里很精彩，留下吧！"初始阶段的广告建立在消费者所提供的2 500个真实故事的基础之上，这些故事是通过市场调研获得的。与拉斯维加斯品牌定位相一致的是，这场一流的活动表明，当人们来到拉斯维加斯时，他们就表现出自己活跃的天性。

在一段广告中，一位女士很自然地与一位较年轻的男士在拉斯维加斯的婚礼教堂中结婚了。然后，她完全不理会这位男士热情的恳求，在吻别这位男士后，转身离开，坚持声称她必须回到她的商务会议中。在另一段广告中，一位温和的男士以不同的身份测试了在某个晚上他所遇见的所有女士。他介绍说："我是一个手部模特，或者是一个救生员，或是一场大游戏的玩家，或是心理医生。"在另一段广告中，一位年轻的小姐和她的朋友一起躺在一个拉斯维加斯旅馆的泳池旁。这位小姐一直拿着她的手机。一位朋友问她："好吧，你用这部手机做什么？看

你整晚一直拿着它。”出乎意料的是，这位小姐回答说：“这不仅仅是手机，它全程都在用附带的小相机拍照，并且还录了音。”当这位小姐重新跃入泳池，我们能看到这个手机随着主人也缓缓地沉了下去。最后，每段广告都向我们揭示出“这里很精彩，留下吧！”的主旨。

拉斯维加斯会议和客务中心现在仍然大量投资，设计一些大胆的和具有煽动性的广告。最近的一个版本为了体现“这里发生了一些事情，请留在这里”这一经典主题，设计了一个更微妙的概念，“你的维加斯正在展现”。这场最新的广告运动保留了“唯一的维加斯”所具有的活跃的天性，但是它同时也强调了这个城市一些更温顺的特征，如时尚性、精彩的演出以及各种美食，这种关于温顺性的强调使这些事情本身看上去显得比较自然。

某段广告是这样开始的，在一个高级餐馆的墙上，挂着3幅厨师的肖像，分别是毛利·巴塔利（Mario Batali）、沃尔夫刚·帕克（Wolfgang Puck）和艾米莉·拉格斯（Emeril Lagasse）。接着进来了3个女孩，在一张桌子旁坐下开始聊天。这时传来了一个声音，“有3位明星厨师将在3天后到来——你们可以对美食的偏好发表一些评论。”一个女孩起身，认为自己可能被某位帅气的男侍者看中。接着，这个声音又说，“但是，你怎么能精确地知道与那些回家的人相比，你已经培养出了对这些精美的食物的偏好？”这个女孩又快速地回到现实中，她脑海中出现了一幅图片，妈妈手拿装着烤鸡的砂锅。这时，这个声音总结说：“人们或许会问在这个美食乐园里你究竟培养了自己怎样的偏好？嘿，那么作为你的菜肴管理人，维加斯将向你展现一些东西。”

在另一段广告中，一位男士决定购买艾尔比诺的鳄鱼酒，他把自己想象成一个国际间谍，具有多国护照和一支具有爆炸功能的笔。但当他回到家里，在后院穿上自己的鞋子时，他的朋友疑惑地看着他。这时旁白说：“人们或许想知道你是怎样过一种具有双重身份的生活的，因为别人不太清楚具有这样一套装备的人究竟具备什么能力。嘿，作为一个走在时尚前沿的品牌，维加斯将向你展现一些东西。”

这场“你的维加斯正在展现”的广告运动向全国传递了一个概念，即在维加斯你可以变得更活跃一些，然后把这种态度中的一部分带回到你日常的生活中。拉斯维加斯会议和客务中心的营销副总裁介绍说：“我们希望你能把维加斯精神带回家。”

从拉斯维加斯会议和客务中心举办的第一次广告运动开始，“这里发生了一些事情，请留在这里”这一标语就成为了这个国家的流行性语言，在拉斯维加斯的潜在旅游者心中形成了一种强烈定位，并将其与现在竞争激烈的各种不断发展和成熟的旅游景点区分开来。CEO罗兰科特评价说：“这些都是品牌效应，这一标语概括了这个城市的体验而不仅仅是这个城市的设施，并树立了这样一种印象：拉斯维加斯代表着自由。”

因此，归功于聪明的营销方案和品牌的缔造，拉斯维加斯已真正跻身于世界热门品牌之列。拉斯维加斯的旅游业正在蓬勃发展，在这里旅馆入住率高达90%。到2011年，估计约有4 500万游客会沉溺于拉斯维加斯所提供的活跃的氛围中，于是，拉斯维加斯兑现了自己的承诺“这里很精彩，留下吧！”[1]

在创造顾客价值和可盈利的顾客关系时，品牌或许是企业最重要的工具。营销就是建立能够与顾客密切联系的品牌。

在创造顾客价值和有益的顾客关系时，品牌或许是企业最重要的工具。营销就是建立与顾客密切联系的品牌。

正如拉斯维加斯的案例所表明的，在努力创造顾客关系时，营销人员必须建立和管理与顾客相联系的产品和品牌。本章从一个看似简单的问题：“什么是产品？”开

始。解决了这个问题之后，我们再来看看在消费品市场和产业用品市场进行产品分类的方法。然后，讨论营销人员针对单个产品、产品线和产品组合的重要决策。接下来，我们考虑在建立和管理品牌时，营销人员需要解决的最重要的问题。最后，我们考察服务这种特殊产品形式的特点及其对营销的要求。

## 什么是产品

我们把**产品**（product）定义为向市场提供的，引起注意、获取、使用或消费，以满足欲望或需要的任何东西。产品不仅包括有形产品，如汽车、电脑和手机。广义上，产品还包括服务、事件、人员、地点、组织、观念或者上述内容的组合。这里，我们用产品这个术语来涵盖以上任何一项或全部。因此，苹果 iPod、丰田凯美瑞汽车、星巴克的摩卡咖啡是产品，到拉斯维加斯的旅行、富达（Fidelity）网上投资服务、家庭医生的建议同样也是产品。

鉴于服务在世界经济中的重要地位，我们将给予其特别关注。**服务**（services）是由活动、利益或满足组成的、用于出售的一种产品形式，它本质上是无形的，对服务的出售也不会带来服务所有权的转移。服务的实例包括银行业务、酒店服务、航空运输、零售、电子通信和家居维修等。我们将在本章的最后一部分详细地讨论服务。

### □ 产品、服务和体验

在市场提供物中，产品是最关键的因素。营销组合策划就是从为目标顾客设计他们需要的有价值的东西开始的。这些提供物是企业与顾客建立可盈利关系的基础。

企业的市场提供物既包括有形产品，又包括服务。在一个极端，提供物可能由纯粹的有形商品组成，比如肥皂、牙膏或者食盐——无须提供与产品配套的服务。另一个极端则是纯粹的服务，提供物主要是由服务组成。其实例包括体检和金融服务。在这两个极端之间存在许多可能的产品和服务的组合。

今天，随着产品和服务商品化的程度越来越高，许多企业正不断努力为顾客创造更多、更好的价值。为了使提供给顾客的产品能够差异化，除了简单地制造产品和传递服务，企业正致力于创造和管理顾客对企业和品牌的体验。

对一些企业而言，体验通常是其市场营销的重要组成部分。迪士尼一直在通过电影和主题公园为消费者创造梦想和难忘的回忆。同样，耐克也一直宣称："鞋子并不那么重要，重要的是你穿着它的感觉。"如今，各行各业的企业为了创造顾客体验，都在对其传统产品和服务进行重新设计。例如，安普夸银行（Umpqua Bank）认为①，除了贷款和存款业务，自己能做的还有很多。[2]

> 大多数顾客不会把银行的交易描述成是灵魂的满足，但是俄勒冈州的安普夸银行并不是一个普通的银行。安普夸银行感觉更像是一家咖啡吧——把银行想象成当地的一家星巴克咖啡厅。安普夸银行的"店铺"是这样设计的：让银行成为吸引顾客逗留以及购买东西的一种愉悦的体验。顾客坐在一个温馨的咖啡吧里面，品尝着安普夸银行自制的咖啡，阅读着早报，观看着大屏幕电视上的投资信

① 安普夸银行总部位于美国西部华盛顿州，2007 年度美国卓越雇主排行榜上排名第 13 位。——译者注

息，通过无线网络在线支付账单，塞着耳机在银行的网上音乐厅里核查当地银行的业务等。在这里，诸如电影、编织、瑜伽课程等业余活动，与金融业务同样受到欢迎。将银行服务转变成一种有益的体验有利于安普夸银行的业务发展，其资产从 1994 年的仅 1.4 亿美元增加到 2008 年的 8.3 亿美元。"顾客不仅仅是在安普夸银行做交易，"一位分析师这样说道，"他们在为一个俱乐部交入场费——这个俱乐部提供的东西可以慰藉心灵。"

营销体验的企业认识到，顾客购买的不仅仅是产品和服务，他们需要的是产品和服务带来的利益。

## □ 产品与服务的层次

产品策划者需要考虑产品和服务的三个层次（见图 8—1)。每一个层次都会增加顾客价值。最基础的一层是核心顾客价值（core customer value)，它提出这样一个问题：购买者真正购买的是什么？营销人员设计产品时，必须首先确定顾客所追求的旨在解决问题的核心利益或服务。一位购买唇膏的女士所购买的不仅是唇膏的色彩。露华浓公司的查尔斯·莱弗森（Charles Revson）早就预见到了这一点："在工厂，我们制造化妆品；在商店，我们出售希望。"同样，购买一款黑莓智能手机就相当于购买了一部手机、一个电子邮件装置或者一个个人管家，甚至更多。他们在购买与他人和资源的自由、频繁的联系。

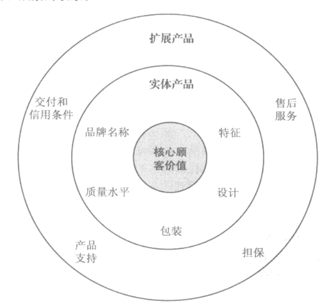



**图 8—1 产品的三个层次**

在产品的第二层次，产品策划者必须围绕产品的核心利益构造一个实体产品（actual product)。他们需要构建产品和服务的特征、设计、质量水平、品牌名称和包装。比如，黑莓手机就是一个实体产品。它的名称、构件、风格、特征、包装以及其他属性被精心地组合在一起，用以递送保持联系这一核心顾客价值。

最后，产品策划者还要向顾客提供一些附加服务和利益，以便围绕核心利益和实




体产品构造扩展产品（augmented product）。黑莓的解决方案提供的不仅仅是一个沟通工具。它提供给顾客一个完整的解决移动联系问题的方案。因此，当顾客购买了一部黑莓手机，企业或者分销商还会向顾客提供一份对部件和工艺的保修单、一份教顾客如何使用的说明书、必要的快速维修服务，以及当顾客有任何问题或者疑问时可随时联系的免费电话和网站。

顾客往往把产品看做满足需要的各种利益的复杂组合。在开发产品的时候，营销人员必须首先识别顾客希望从产品中寻求什么核心顾客价值，然后设计实体产品并且找到扩展的途径，以创造顾客价值和最满意的顾客体验。

## □ 产品和服务的分类

根据使用产品和服务的顾客类型，可以将产品和服务分成两大类——消费品和产业用品。从广义上讲，产品还包括其他可供出售的内容，比如体验、组织、人员、地点和创意。

### 消费品

**消费品**（consumer product）是最终消费者购买用于个人消费的产品。营销人员根据顾客购买产品的方式，将消费品进一步分成便利品、选购品、特殊品和非渴求品。消费者对不同种类的产品有不同的购买方式，因而要求不同的销售方式（见表 8—1）。

**表 8—1**　　消费品的营销问题

| 营销问题 | 消费品的类型 | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 便利品 | 选购品 | 特殊品 | 非渴求品 |
| 消费者购买行为 | 频繁购买，很少计划，很少做比较或花费精力，顾客参与度低 | 不经常购买，较多的计划并为购物花费较多的精力，比较品牌的质量、价格和样式 | 强烈品牌偏好的高度忠诚，为购买付出特别努力，很少比较品牌，价格敏感度低 | 对产品了解很少（或者即使了解，也没什么兴趣或唯恐避之不及） |
| 价格 | 低价格 | 比较高 | 高价格 | 不确定 |
| 分销 | 渠道广泛<br>网点便利 | 在较少的商店进行选择性分销 | 在每个市场区域只有一家或几家商店专卖 | 不确定 |
| 促销 | 制造商大量促销 | 生产商和经销商的广告和人员推销 | 生产商和经销商针对性更强的促销 | 生产商和经销商的强力广告和人员推销 |
| 实例 | 牙膏、杂志、洗衣粉 | 大家电、电视机、家具、服装 | 奢侈品，如劳力士手表或精美的水晶制品 | 人寿保险、红十字会的献血活动 |

**便利品**（convenience product）是消费者经常购买的产品和服务，购买的时候几乎不做比较，也不费精力，很快就拿定主意。实例包括洗衣粉、糖果、报纸和快餐。便利品通常价格低廉，营销人员把它们摆放在很多地方，以确保顾客在需要它们的时候总能买得到。

**选购品**（shopping product）是消费者购买频率比较低的产品和服务，顾客会仔

细比较其适用性、质量、价格和款式。实例包括家具、服装、二手车、大家电以及酒店和航空服务。选购品营销人员经常选择较少的商店分销其产品，但是提供深入的销售支持帮助顾客进行比较。

**特殊品**（specialty product）具有独一无二的特点或品牌识别特征，以致会有一个重要的购买者群体愿意为了购买它而特别花费精力。比如特定品牌的汽车、高价的摄影器材、设计师量身定做的服装，以及医疗或法律专家的咨询服务。比如，兰博基尼（Lamborghini）汽车就是特殊品，因为购买者通常为了买到一辆兰博基尼汽车而愿意跑很远的路。购买者一般不去比较特殊品，只把时间用于找到经营所需商品的经销商。

**非渴求品**（unsought product）是顾客或者了解，或者虽然了解但一般不考虑主动购买的消费品。大多数新产品在消费者通过广告了解它们之前，都是非渴求品。人们了解但是仍然不主动购买的产品和服务的典型实例包括：人寿保险、预先计划的葬礼服务、红十字会的献血活动等。非渴求品的特性决定了它需要大量的广告、人员销售和其他营销努力。

### 产业用品

**产业用品**（industrial product）是购买后用于进一步加工或企业经营的产品。消费品与产业用品之间的显著区别就在于它们被购买的目的。如果一位消费者购买一台割草机修剪自家草坪，那么，这台割草机就是消费品。如果该消费者购买割草机用于做园艺生意，这台割草机就成了产业用品。

主要有三类产业用品和服务：材料和零部件（materials and parts）；资本项目（capital items）；辅助品和服务（supplies and services）。材料和零部件包括原材料以及加工过的材料和部件。原材料包括农产品（小麦、棉花、牲畜、水果和蔬菜）和天然产品（鱼、木材、原油、铁矿石）。加工过的材料和零部件包括构料（钢、纱、水泥、金属丝）和构件（小马达、轮胎、铸件）。大多数加工过的材料和零部件可以直接销售给产业用户。此时，价格和服务是主要的营销因素，品牌和广告往往不太重要。

资本项目是帮助购买者生产和运营的产业用品，包括设施和附属设备。设施包括建筑物（工厂、办公室）和固定设备（发电机、钻床、大型计算机系统、电梯）。附属设备包括易于搬动的机器和工具（手工工具、自卸卡车）以及办公设备（电脑、传真机、办公桌）。附属设备与设施相比，使用寿命较短，在生产过程中简单地发挥作用。

最后一组产业用品是辅助品和服务。辅助品包括运作辅助品（润滑剂、煤、纸、铅笔）和维修维护品（油漆、钉子、扫帚）。辅助品是产业领域的便利品，在购买过程中很少花费精力或进行比较。商务服务包括维护和维修服务（卫生保洁、计算机维修）以及商务咨询服务（法律、管理咨询、广告）。这些服务通常根据协议提供。

### 组织、人员、地点和观念

除了有形产品和服务，营销专家把产品的概念进一步扩展到其他“可销售的”——组织、人员、地点和观念。

组织经常采取行动“销售”组织自身。**组织营销**（organization marketing）指创造、维持或改变目标消费者对一个组织的态度和行为的活动。营利性组织和非营利组织都在实践着组织营销。企业投资发展公共关系或发起企业形象广告（corporate im-

age advertising）来营销自己以及美化自己的形象。例如，化工巨头巴斯夫这样向公众营销自己："无形的贡献"造就"有形的成功"。巴斯夫的广告显示了它是如何在幕后同其产业用户将有形的成功带到每一处：从水处理和农业生产，到户外服装、防晒用品、体育及休闲设备。与之类似，教堂、大学、慈善团体、博物馆和表演艺术团体等非营利组织，也对它们的组织进行营销以募集资金或者吸引成员和观众。

人员也可以看成是产品。**人员营销**（person marketing）是指创造、维持或改变对特定人员的态度和行为的活动。从总统、娱乐明星、体育名人到诸如医生、律师和建筑师这样的专业人士，都通过自我营销来建立声誉。商业组织、慈善机构以及其他组织利用著名人物帮助其销售产品或成就事业。例如，十多家知名企业——包括耐克、别克（Buick）、埃森哲（Accenture）、EA Sports、美国运通、吉列、佳得乐（Gatorade）以及苹果——每年总计投入超过1亿美元，使自己与高尔夫明星老虎伍兹联系起来。[3]

妥善地运用营销策略最终能把一个人名变成一个强有力的品牌。良好经营的、众所周知的名字，像奥普拉·温弗瑞、玛莎·斯图尔特（Martha Stewart），以及商人唐纳德·特朗普（Donald Trump）用自己的名字为运动装、家居产品、杂志、读书俱乐部和游乐场等众多产品冠名。自称"地球上最热门品牌"的特朗普已经熟练地把自己的生活变成了一起永不停止的媒体事件。他的一个朋友曾说："他是一个老道的营销者，而他营销的就是他的名字。"[4]

如此有名又被良好营销的名字拥有相当强大的品牌力量。来看看雷切尔·雷。

> 正如奥普拉·温弗瑞和玛莎·斯图尔特一样，雷切尔·雷已经成为一种个人营销现象：在不到10年的时间里，她从一个无名小卒迅速成为一个流行文化的偶像。雷切尔·雷的成功开始于她的30分钟美食烹饪指导书。紧接着凭借一个美食网络电视秀，雷切尔·雷通过神秘化的烹饪和释放出的无限热情赢得了美国人的青睐。由于她自信、活泼的个性——轻微的纽约州北部口音和偶尔冒出来的妙语——雷切尔·雷远比快速烹饪更流行。她的名字频频出现在十多本最畅销的烹饪书（最新的是《Yum-o! 家庭烹饪书》（Yum-o! The Family Cookbook））、生活方式杂志、三场食物网络秀、一场白天时段的综艺脱口秀，以及各种许可协议中，这些许可协议使得她的名字印在了从刀具到她自己的"E. V. O. O."（为不熟悉雷氏主张的人提供的特级初榨橄榄油）等厨房用品上。甚至还有以雷切尔·雷命名的音乐CD和铃声。归根到底，雷切尔·雷的品牌力量源于她曾经提出的一切。她的品牌"起始于食物并且迅速地发展到食物带给我们的情感的、社会的、文化的利益"。雷切尔·雷的人格魅力——进而是她的品牌——堪称一场"食物为什么重要的庆典"。[5]

**地点营销**（Place marketing）涉及为创造、维持或者改变对某一特定地点的态度和行为而开展的活动。城市、州、地区，甚至整个国家，都在为吸引游客、新移居者、大型会议以及企业兴建办公楼和工厂而竞争。得克萨斯州的广告宣称"正如一个完整的国家"，加利福尼亚州激励你"在这里找到自我"。中国国家旅游局邀请全世界的旅游者"现在就来发现中国"。中国国家旅游局拥有15家海外旅行机构，其中有两家在美国。随着越来越多的旅游者发现了中国的财富——古代文明和上海、北京（2008年夏季奥运会举办地）等大城市，中国旅游兴旺繁荣起来。中国国家旅游局的网站上提供了有关中国及其魅力、旅游小贴示、旅行社名单以及很多吸引潜在旅行者的信息。[6]

观念也可以被营销。从某种意义上说，所有的营销都是对某个观念的营销，不论它是一般的刷牙概念，还是高露洁牙刷所创造的"为生活展露健康漂亮的微笑"这样特殊的观念。然而这里，我们将重点放在对社会观念的营销上，这一领域被称作**社会营销**（social marketing）。社会营销研究协会（Social Marketing Institute）将其定义为：将商业营销概念和工具应用于影响个人行为从而改进个人和社会福利的活动中。[7]

社会营销活动包括为减少吸烟、酗酒、药品滥用和肥胖而进行的公共健康运动；保护野生动物、净化空气和节能等环保运动，以及家庭计划、人权问题和种族平等。美国广告理事会（Ad Council of America）已经开展了数十种社会营销运动，从预防保健、教育和个人安全到保护环境。

但社会营销所涉及的远不止广告——社会营销研究协会鼓励广泛使用各种营销工具。"社会营销应超越营销组合中的促销，把其他所有营销元素包括在内，以实现其社会变革的目标，"该协会的执行总监这样说。[8]

## 产品和服务决策

营销者在三个层次进行产品和服务决策：单个产品决策、产品线决策以及产品组合决策。我们将逐一加以讨论。

### 单个产品和服务决策

图8—2显示了关于单个产品和服务的开发和营销的重要决策。我们将重点讨论产品属性、品牌、包装、标签和产品支持服务等几方面的决策。

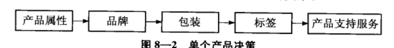



**图8—2 单个产品决策**

#### 产品和服务属性

开发一个产品或服务首先涉及如何定义其能够提供的利益。这些利益往往通过诸如质量、特征以及风格和设计来沟通和传达。

**产品质量**。是营销人员进行市场定位的主要工具之一。质量对产品和服务的性能具有直接影响，因而与消费者价值和消费者满意息息相关。狭义上，质量可以被定义为"没有缺陷"。但是，许多以顾客为中心的企业远远超出了这个定义。取而代之的是，它们从创造顾客价值和顾客满意两方面来定义质量。美国质量协会（American Society for Quality）认为质量是：由产品或服务的特征所提供的使之能够满足顾客现实或潜在需求的性能。类似的，西门子这样定义质量：质量就是要求我们的顾客回头，产品不回头。[9]

全面质量管理（TQM）要求企业所有的员工一起努力，不断改进产品、服务和业务流程中的质量。对于许多一流公司而言，顾客导向的质量已经成为一种经营方式。如今，企业正在采取一种"质量回报"的做法，将质量视为一项投资，对企业利润有所贡献。




产品质量有两个维度——（质量）水平和一致性。在产品开发过程中，营销人员必须首先选择一个质量水平，以支持产品在目标市场的定位。这里，产品质量意味着性能质量——产品执行其功能的能力。例如，一辆劳斯莱斯汽车提供的性能质量就要高于一辆雪佛兰汽车：前者拥有更灵活的发动机，提供更多“创造性的舒适体验”，同时也更加耐用。企业很少提供尽可能高的质量水平——因为很少有顾客想要或者买得起像劳斯莱斯汽车、Viking 系列或者劳力士手表这样高质量水平的产品。相反，企业往往选择一个符合目标市场需要以及与竞争对手的产品相当的质量水平。

除了质量水平，高质量还意味着高度的质量一致性。这里，产品质量意味着符合性质量（conformance quality）——没有缺陷并且始终一致地提供既定的性能水平。所有的企业都应当追求高水平的符合一致性。就这个意义而言，一辆雪佛兰的质量可以和一辆劳斯莱斯同样好。尽管雪佛兰的性能不及劳斯莱斯，但是它能够同样一致地传达消费者愿意承担并期望的质量。

**产品特征**。一件产品可能有多种特征。一个没有任何额外附加的基础原型，就是产品的起点。企业可以通过添加更多特征来创造更高水准的产品式样。特征是将本企业的产品与竞争对手的产品区别开来的一种竞争工具。率先提供有价值的新特征，是最有效的竞争方法之一。

一个企业如何识别新特征并且决定为自己的产品添加哪些特征呢？企业应当定期向使用过产品的顾客调查，询问以下问题：你觉得产品怎么样？你最喜欢产品的什么特征？我们增加哪些特征可以改善产品？消费者对这些问题的回答为企业提供了丰富的产品特征创意。企业可以逐一评估每一项特征带给顾客的价值以及给企业造成的成本，进而采用那些性价比较高的特征。

**产品风格和设计**。独特的产品风格和设计是另一种增加顾客价值的方法。设计是比风格更广的一个概念。风格只是简单地描述了一个产品的外观。风格可能引人注目，也可能平淡无奇。使人赏心悦目的风格可以引起人们的关注并带来令人愉悦的美感，但未必能够提高产品的性能。与风格不同，设计直接切入产品的中心，因而更加深入。优秀的设计既能美化产品外观，又能提高产品的有用性。

设计开始于对顾客需要的深刻理解，它包括实现顾客的产品使用体验，而不仅仅是简单的创造产品和服务特征。以 OXO 的杰出设计理念和过程为例。[10]

> OXO 独特设计的厨房和各种园艺小玩意看起来很酷。但是，对 OXO 而言，好的设计比好看的外表更有意义。它意味着，OXO 的工具能够工作——真正有效地工作——为任何人。对 OXO 而言，设计意味着可以用一只手操作的沙拉搅拌器；能够抗高压的工具，使得工作更加有效的防滑手柄；或者带有旋转喷嘴，对着身体来回旋转的淋浴器，这些小玩意使装填和储存更方便。自它的超级高效的 Good Grips 蔬菜去皮机于 1990 年问世，OXO 就因其使日常生活更容易的聪明设计而为人们所熟知。
>
> 多数 OXO 的设计灵感直接来自用户。“我们……与顾客和厨师进行了很多次谈话……我们做了很多的调查，我们与所有认识的人交谈……在全国范围内。”OXO 的一位官员这样说。OXO 不停地通过试用来测试其产品创意——在 OXO 的厨房里，在员工的家里，在烹饪学校，或者在其位于曼哈顿的商店外拦截随便看看的消费者。例如，当看到人们费劲地使用传统的派莱克斯（Pyrex）测量杯时，OXO 发现了一个致命的缺陷：如果不把量杯拿起到与视

线水平，就不能读出它有多满。OXO的量杯有在内部不戴眼镜也可以从上看清楚的足够大的刻度。

有趣的是，虽然OXO提供500余种精巧的产品，但是事实上，它从来不自己设计。相反，OXO人更关注潜在最终购买者的体验，然后与设计企业合作将顾客异想天开的理念转换到其卓越且有用的设计精巧的小玩意上。

因此，产品设计应该较少地思考产品特征和技术独特性，更多地考虑顾客会如何使用以及如何从产品中获益。

### 品牌

可能专业营销人士最独特的技能就在于建立和管理品牌的能力。**品牌**（brand）是用于识别一种产品或服务的生产者或销售者的名称、术语、标记、符号、设计，或者上述因素的组合。消费者将品牌视为产品的重要组成部分，品牌管理能够为产品增加价值。消费者赋予品牌含义，并且发展品牌关系。例如，大多数消费者会感觉一瓶白麻香水（White Linen）是高品质、高价格的产品。但是，装在无标记的瓶子里的香水则很有可能被视为低质量的香水，即使香水其实是完全相同的。

品牌化趋势如此强劲，以至于如今几乎找不出什么是没有品牌的。食盐包装在标有品牌的容器里面，普通的螺钉和螺母也带上了分销商的标签包装起来，汽车部件——火花塞、轮胎、滤油器——也标有不同于汽车制造商的品牌。甚至水果、蔬菜、乳制品和家禽也有了品牌——新奇士橙子（Sunkist）、多尔经典冰山沙拉（Dole Classic iceberg salads）、地平线橙奶（Horizon Orange milk）和柏杜鸡（Perdue）鸡肉。

品牌在以下方面有助于购买方。品牌名称帮助消费者识别那些可能对自己有益的产品。品牌还告诉购买方有关产品品质量和一致性方面的信息——经常购买同一品牌的顾客知道自己每次购买都将会获得相同的特征、利益和质量。品牌也给卖方带来不少好处。品牌名称使有关产品独特质量的“事迹”得以传播。卖方的品牌名称和商标为其独特的产品特征提供法律保护，否则这些可能被竞争对手模仿。品牌还能帮助卖方细分市场。比如，丰田汽车公司主要提供雷克萨斯、丰田和赛恩品牌，每个主品牌下又有许多子品牌——凯美瑞、普锐斯、Matrix、雅力士（Yaris）、坦途、陆地巡洋舰以及其他——而不是向所有的消费者仅提供一种产品。

创建和管理品牌也许是营销者最重要的工作。我们将在本章的后面部分更详细地讨论品牌战略。

### 包装

**包装**（packaging）涉及产品的容器和包装材料的设计和生产。传统上，包装的首要功能是容纳并保护产品。不过近来，多种原因使得包装也成为重要的营销工具。竞争越来越激烈，零售商货架日益拥挤杂乱，这些意味着包装现在必须担负起许多销售职责——从吸引人们的注意，到介绍产品，再到促成销售。

企业正意识到良好的包装在帮助消费者迅速识别本企业品牌方面的作用。比如，一个普通的超级市场经营4.5万种商品；沃尔玛超市拥有14.2万种商品。典型的顾客每分钟经过300种产品，而且高于70%的购买决策是在商店里作出的。在高度竞争的环境下，包装可能是卖方影响买方的最后同时也是最好的机会。因此，对许多企业而言，包装本身就成为一个重要的促销媒介。[11]

不好的包装会令顾客头疼并且减少企业的销售。《消费者报告》甚至为最难打开的包装设置了一个奖项，并生动地称之为“牡蛎奖”（正如费劲地撬开一个紧闭的牡蛎）。最近的一个获奖包装是 Bratz Sisters 玩具，这一包装包含 50 道“机关”，从胶条到塑料盖。一项测试中，一个 7 岁的小女孩用了 8 分钟才打开这个包装。一份报告声称，将这个玩具打开时，这个小女孩“明显激动，连呼吸也很急促了”，对这个玩具也失去了兴趣。[12]

相反，创造性的包装能够给企业带来超越竞争对手的优势，并提高销售。有的时候，甚至看起来微小的包装改进也能够产生很大的不同。例如，亨氏食品将其优质番茄酱的原包装瓶倒置，使消费者能很快地挤出瓶里的最后一点番茄酱，从而改变了拥有 170 年历史的调味品行业。同时，它采用了“适宜冰箱门”的形状，这一设计使其产品不仅可以更容易插入架子之间的狭槽，还有一个方便孩子们打开的盖子。新包装问世的 4 个月内，该产品销量增加了 12%。而且，新包装作为一项促销工具，承担了双重责任。一位包装分析者说：“当消费者每次打开冰箱，就会看到冰箱门上的亨氏商标，这一商标将营销带到了家里。”[13]

近年来，产品的安全性成为人们关注的一个主要包装问题。我们都了解如何对付那些不易打开的“防止儿童误食”的包装。20 世纪 80 年代，在一阵骇人的产品被偷换、投毒的风波①后，大多数制药企业和食品制造商现在采用防偷换包装。在进行包装决策时，企业还要留意人们日益增长的对环境的关注。幸运的是，许多企业开始通过减少包装和使用环保的包装材料等方式“变绿”。

### 标签

标签包括附着在产品上的简单小标牌，也包括构成包装的一部分的复杂图形。标签具有多种功能。最起码，它起到识别产品或品牌的作用，比如橙子上面贴着的新奇士品牌名。标签还能够描述产品其他方面的情况，比如，谁制造的，在哪里制造的，何时制造的，内装何物，有什么用途，以及如何安全使用等。最后，标签能够帮助推广品牌，支持其定位，以及连接消费者。对于许多企业而言，标签已经成为拓展的营销运动的一个重要元素。

例如，百事可乐最近重新设计了其软饮料罐上的图案作为其拓展努力的一部分，以赋予品牌更多的含义以及与其年轻受众的社会联系。[14]

> 为寻求一种清新的、更相关的新外观，百事创造了不少于 35 种新的国内和国际的包装罐设计。第一批 8 个新的美国设计——以“情感”和“时尚”等异国情调的名称为特点——在时间上配合百事“更快乐”为主题的声势浩大的广告运动揭幕。然后，每三周推出一种新包装罐。这些新包装不仅仅是引人注目的艺术品，百事的设计上带有一个独特的网站地址。该地址将消费者与为某一设计而专门创建的微型网站相连。首个微型网站被恰当地命名为“这就是开始”，允许全世界的用户实时在线集体设计下一个百事可乐在纽约时代广场的广告牌。更多的体验，诸如以音乐为主导的“感动人群”活动，伴随每隔几周相继推出新包装罐，所有都集中在网站的“百事罐图库”中。“我们用这些包装罐的设计和网站创造顾客自己发现的顾客体验，”百事的一位营销经理这样说，“顾客每购买一听

---

① 当时数家著名制药和食品企业的产品在超级市场的货架上被恶意竞争对手偷换成有毒的产品，造成严重的人身伤亡，给企业带来重大损失。——译者注

百事可乐，他们就得到了一次新的体验。”

因其不断增加的影响，标签也引起了争议。长久以来，关于包装和标签的法律问题一直备受关注。1914年的《联邦贸易委员会法》确认不实的、误导性或欺骗性的标签或包装构成不公平竞争。没有说明重要的成分，或者遗漏了必要的重要安全警示的标签，可能误导消费者。所以，联邦和州政府都颁布了一些专门监管标签的法规。其中，最突出的是1966年的《公平包装和标签法案》（Fair Packaging and Labeling Act），该法案明确了强制性标签要求，鼓励自愿的行业包装标准，并且允许联邦政府部门在特定行业树立包装管制规则。

标签管理近来受到单位定价（标定每标准计量单位的价格）、注明期限（标明产品的预期保质期）和营养标注（说明产品的营养价值）等规定的影响。1990年的《营养标注和指导法案》（Nutritional Labeling and Educational Act）要求卖方对食品产品提供营养方面的详尽信息，而最近由食品与药品管理局发起的席卷全美的行动对与健康有关的词语（比如“低脂肪”、“易消化”、“高纤维含量”）的使用进行了整顿。卖方必须确保标签包含所有必要的信息。

### 产品支持服务

客户服务是产品战略的另一个要素。企业的市场提供物通常包括一些支持服务，它们是企业整体提供物的很小或者主要的组成部分。在本章的后面部分，我们将把服务作为产品单独进行讨论。在这里，我们讨论产品支持服务。

第一步就是定期地进行顾客调查，估计当前服务的价值，并且为今后的服务寻找创意。比如，凯迪拉克定期与车主进行焦点小组访谈，仔细地审视在交易当中出现的抱怨和投诉。通过这种仔细的监控，凯迪拉克了解到，如果初次维修就没做好，顾客会十分不满。通用汽车公司的研究表明，体验过良好服务的顾客再次购买同一品牌的可能性是那些有糟糕服务经历的顾客的5倍。

企业一旦估计出了不同支持服务质量对顾客的影响，就要采取措施解决问题，并增加那些既能取悦顾客同时又能为企业带来盈利的新服务。比如，凯迪拉克追踪维修数据，以查明特定经销商甚至个人技师是否会经常犯相同的维修错误。然后，为了促进良好的首次维修，企业告知经销商，将奖励那些有较高顾客服务等级的经销商。同时，为了保持顾客的购后愉悦，凯迪拉克也为机械故障提供了一个预警系统，作为一个标准化特征安装在其车载系统中。[15]

现在许多企业通过电话、电子邮件、传真、互联网以及语音系统和数据技术的复杂集成，提供以前根本不可能实现的支持服务。例如，惠普公司提供完整的销售和售后服务。它承诺“惠普整体关怀——计算机使用寿命中任意阶段的专家帮助。从电脑的选择，到配置，到保护，再到升级——所有能够使电脑循环使用的方式”。顾客可以点击进入惠普的整体关怀服务门户，那里会提供惠普产品的网络资源以及全天候的技术支持。顾客可以通过电子邮件、即时网络聊天以及电话获得服务支持。[16]

## □ 产品线决策

除了单个产品和服务的决策，产品战略还包括建立产品线。**产品线**（product line）就是一组密切相关的产品，它们以相似的方式发挥功能，销售给相同的顾客群

体，通过相同类型的渠道分销或者属于给定的价格区间。比如，耐克生产数条运动鞋和运动服产品线；万豪国际酒店经营数条酒店产品线。

确定产品线的长度是最主要的产品线决策——某条产品线中所包含的产品项目的数量。如果经理人员可以通过增加产品线项目而提高利润，那么产品线就太短了；如果经理人员能够通过削减产品项目而增加利润，那么产品线就太长了。经理人员需要定期分析其产品线，以估计各产品项目的销售和利润情况，同时了解每个产品项目对其所在产品线的整体绩效作出的贡献。

产品线的长度受企业目标和资源状况的影响。例如，一种目标可能是向上销售（upselling）。宝马想把顾客从3系列转向5系列或者7系列。另一种目标可能是交叉销售（cross-selling）：惠普公司卖打印机也卖墨盒。目标还可能是应对经济波动：盖普公司经营许多连锁店（Gap，Old Navy，Banana Republic），每个品牌覆盖了不同的价格点。

企业可以通过两种方式扩展其产品线：产品线填充和产品线延伸。产品线填充（product line filling）指在现有的产品线范围内补充一些新的产品项目。产品线填充可能出于多种原因：争取更高的利润，取悦经销商，利用过剩的生产能力，成为产品线完备的领导型企业，或者填补市场空缺以阻止竞争对手进入。然而，如果产品线填充的结果会导致各个产品项目之间互相残杀，弄得顾客也稀里糊涂，那么这种填充就做过头了。企业必须确保新产品项目与现有产品项目之间有显著区别。

如果企业超出现有的范围来增加其产品线长度，就叫做产品线延伸（product line stretching）。企业可以向下延伸、向上延伸或者双向延伸。最初定位于高端市场的企业可能向下延伸。企业将产品线向下延伸填补现有的市场空缺，可能是因为如果不这样做，会吸引新的竞争对手，也可能是为了应对竞争者对高端市场的攻击。或者，企业增加低端产品，因为发现在低端市场上的增长率更高。本田公司就是出于上述原因，通过在产品线中增加节约型飞度来实现产品线的向下延伸。丰田的这款车油耗低，价格在1.2万～1.3万美元之间，满足了顾客对节能车日益增长的需求，同时在新兴的迷你车市场先发制人。

企业也可以将其产品线向上延伸。企业之所以这样做，是为了提高现有产品的声望。或者，也可能是受到高端市场更高的增长率或利润率的吸引。例如，几年前每个主要的日本汽车制造商都推出高档汽车：本田推出阿库拉（Acura），丰田推出雷克萨斯，日产推出英菲尼迪（Infiniti）。它们都使用了全新的名称，而没有沿用企业的名称。

定位于中端市场的企业可能决定从向上、向下两个方向来延伸其产品线。万豪国际酒店就是这样做的。除了常规的万豪旅馆，企业还增加了8个新品牌的旅馆产品线，分别服务于高端市场和低端市场。例如，Renaissance 和 Resorts 旨在吸引和取悦企业的高层管理者；Fairfield Inn 针对行程开支比较紧张的旅行者和出差人员；Courtyard 服务于销售人员和其他“马路勇士们”。[17]这一战略的主要风险在于，当旅行者发现万豪连锁中的低价位旅馆提供的服务也同样符合自己的需要时，就可能会转向万豪低端定位的旅馆品牌。不过，万豪公司宁可这些顾客在自己的产品线中向下移动，也不愿意把它们让给竞争对手。

### □ 产品组合决策

拥有数条产品线的企业存在产品组合。企业所销售的所有产品线和产品项目构成

了其**产品组合**(product mix 或 product portfolio)。一些企业管理着非常复杂的产品组合。

索尼公司的多样化组合包括四种遍布全球的主要产品业务：索尼电器、索尼计算机娱乐(游戏)、索尼影音娱乐(电影、电视秀、音乐、DVD)和索尼金融服务(人寿保险、银行业务及其他)。

每一种主要的索尼业务都包含若干个产品线。比如，索尼电器包括照相机和摄像机、电脑、电视机和家庭娱乐产品、移动电子设备等。进而，每条产品线又都包含许多单个的产品项目。索尼的电视机和家庭娱乐产品线包括电视机、DVD、家庭音响、数码家庭产品等。总之，索尼的产品组合是包括数以百计的产品的一个多样化集合。

企业的产品组合包括四个重要的维度：宽度、长度、深度和一致性。产品组合的宽度(width)指企业经营的不同产品线的数量。索尼公司在世界范围内广泛地经营着消费品和产业用品，从电视机和游戏机到半导体。产品线的长度(length)是指企业经营的产品线中所包含的产品项目的总数量。索尼公司的每条产品线中包含了许多产品项目。例如，照相机和摄像机这一产品线包含数码相机、摄像机、照片打印机、存储媒介以及大量配件。

产品组合的深度(depth)是指产品线中每项产品所提供的型号的数量。索尼公司拥有一个非常深的产品组合。例如，它生产并且销售你想要购买的任何型号的电视机——显像管电视机、平板电视机、背投电视机、前投影电视机、高清或低分辨电视机——每一种都有几乎任何可以想象到的尺寸。最后，产品组合的一致性(consistency)指不同的产品线之间在最终用途、生产要求、分销渠道或其他方面相互关联的紧密程度。在每种主要的业务中，索尼公司的产品线在为买方提供相似的功能和通过相同的渠道分销上高度一致。然而，从整个公司来看，索尼营销一个非常多样化的产品组合。经营一个如此广泛和多样化的产品组合需要丰富的技巧。

产品组合的这些维度为界定企业的产品战略提供了依据。企业可以从四个方面发展业务。企业可以增加新的产品线，拓宽产品组合。同时可以借助企业在其他产品线上的声誉建立新产品线。企业还可以延长现有的产品线，使自己的产品线更加完备。或者，企业可以为每一种产品增添新的品种、样式，提高产品组合的深度。最后，企业可以提高或降低产品线的一致性，这取决于企业希望在单一领域还是多个领域确立强有力的声誉。

## 品牌战略：建立强势品牌

有些分析人员认为，品牌是企业最持久的资产，比企业具体产品或生产设施的生命都要长。桂格(Quaker)燕麦的前任CEO约翰·斯图尔特(John Stewart)曾经说过："如果一定要分开这个企业，我愿意放弃土地和厂房，只保留品牌和商标，我依然会做得比你好。"麦当劳的一位前任CEO说："如果我们拥有的每一项资产、每一座建筑，以及每一套设备都在一次可怕的自然灾难中被摧毁，只要还有品牌，我们就可以再融资，使这一切重新恢复……品牌的价值比这一切都贵重。"[18]

因此，品牌是强有力的资产，需要妥善地经营和管理。在这一部分，我们将讨论创建和管理品牌的核心策略。

## □ 品牌权益

品牌并不仅仅是一个名称或者一个象征。它是企业与顾客关系中一个关键的要素。品牌表达了消费者对某种产品及其性能的认知和感受——该产品或服务在消费者心中的意义。归根结底，品牌存在于消费者的头脑中。正如一位备受尊敬的营销者曾经说过的，“在工厂里创造产品，在头脑中创造品牌。”[19]

一个强势品牌具有较高的品牌权益。**品牌权益**（brand equity）是一种差异化的效应，它使得品牌名称影响到消费者对产品及其营销的反应。它是对品牌能够获得消费者偏好和忠诚的能力的一种测量方法。与具有普通品牌或者无品牌的相同产品相比，消费者更偏爱某一品牌的产品时，该品牌就拥有了正的品牌权益。与无品牌的产品相比，消费者对某一品牌的相同产品较少好评时，该品牌的品牌权益为负。

品牌在市场上的影响力和价值各不相同。一些品牌——如可口可乐、耐克、迪士尼、通用电气、麦当劳、哈雷-戴维森等——多年来，甚至历经数代人，在市场上保持了强势地位。另一些品牌创造了新的顾客喜爱和忠诚，包括谷歌、YouTube、苹果、eBay 和 Wikipedia。这些品牌在市场中获胜，并不仅仅是因为它们传递了特殊的利益或者可靠的服务，而在于与顾客建立了深厚的联系。

广告代理商扬-罗必凯（Young & Rubicam）从四个消费者感知维度测量品牌优势：差异化（是什么使得该品牌独树一帜）、关联度（消费者感知的产品满足其需要的程度）、品牌知识（消费者对该品牌的了解程度）、尊重（消费者关心和敬重该品牌的程度）。拥有强势品牌权益的品牌在这四个维度上都得分很高。一个品牌必须是容易区分的，否则消费者没有理由在众多的品牌中选择它。但事实上，高度差异化的品牌并不一定意味着消费者就会购买它。品牌必须在与消费者的需要相关联的各个方面表现突出。但即使是一个差异化、关联化的品牌，仍然与成功相距甚远。消费者在对品牌作出反应之前，必须首先知道并且了解它。同时，这种熟悉度必须形成一种强有力的、积极的消费者—品牌关联（见营销实例 8.1）。[20]

## 营销实例 8.1

### 卓越品牌：与消费者联系

“像通用电气和微软这样高价值、投资稳健的大企业很多事情都做得很好，”一位品牌分析师这样说，“但它们通常不会出现在最热门品牌的名单上。不过，这两个巨头都进入了朗涛品牌顾问协会（Brand Consultancy Landor Associates）的年度卓越品牌排行榜。”这个排行榜反映了对消费者喜好全面调查的结果。

广告公司扬-罗必凯分支机构之一的朗涛品牌顾问协会，每年都会进行一项“前十位卓越品牌”的调查，该调查评选出在品牌健康和商业价值上得分最高的前十个品牌，这是为期 3 年内优异的品牌战略及战略执行的结果。这份调查由扬-罗必凯的品牌资产评估专家（Young & Rubicam's Brand Asset Valuator）开发，产生了一个由 9 000 名消费者用 56 种指标对2 500个品牌进行评估的数据库。朗涛考察诸如差异化、关联度、尊重和品牌知识等品牌因素。同时，另一家咨询公司——品牌经济（BrandEconomics）则评估各个品牌的财务绩效（“附加经济价值”）。品牌资产评估专家和附加经济价值模

型提供了基于消费者和财务指标的品牌评估。

前十位卓越品牌
TJ Maxx
iPod
黑莓
石原农场（Stonyfield Farm）
三星
好市多
Propel
巴诺书店（Barnes&Noble）
通用电气
微软

关于获取品牌优势的想法——难以捉摸的关于知晓和信任的混合，在过去的十年间已经发生了变化。“问题已不再是我们如何反省自身，”另一位品牌专家这样说，“品牌理论如今发问，我们如何能通过一种真正有用的方式来与社区保持联系？”这确实是一个问题。由产品和质量信息所武装的当今消费者对企业而言是一个很大的挑战。但是，这位品牌专家又说：“如果你愿意与顾客直接深入地对话，那么你可以成为一个强势品牌，而不用任何的鼓吹和夸耀。”

最近的卓越品牌名单包含一个奇怪的集合，从iPod和黑莓这样的热门技术品牌，到通用电气和微软这样高价值的品牌，再到TJ Maxx和好市多这样不太起眼的折扣零售商。

一些品牌巨头与榜单失之交臂，如可口可乐（巨大但成长不算快）以及MySpace（其消费者包括年满18岁的成年人，所以以年轻人为中心的感觉还没有显示出来）这样的年轻品牌。但是，朗涛发现名单上的每个品牌都包含了三个主题中的一个或多个。“如今全部是关于信任、社区以及与你拥有真正知识的顾客的一种对话，”朗涛的营销总监这样说道。也就是说，所有的品牌确实都与消费者相联系。

那么，庞大的微软和通用电气是怎样与消费者保持联系的呢？微软从前几年不尽如人意的状况恢复有多方面的原因。更多的与消费者相联系的产品，如Xbox游戏机，给微软带来了甚至其主导的办公软件品牌PowerPoint和Word也从来不曾企及的威信。同时，比尔和梅琳达·盖茨基金会（Bill&Melinda Gates Foundation）的良好表现也帮助微软提高了顾客信任和鼓舞了社群，有助于培育微软和善、文雅的形象。最后，随着像谷歌和MySpace所有者News Corp这样新的竞争强敌开始到处耀武扬威，微软现在“即使很强大，也表现得屈居劣势”。该品牌专家说。

通用电气在卓越品牌排行榜上的出现几乎完全归功于其“绿色创想”环保努力。在2005—2010年间，该公司为了高能电冰箱和风力涡旋机这样的清洁技术而将年度研究预算翻倍。2008年，通用电气与消费者和社区不断加强的联系及对环保的日益关注产生了45个绿色创想产品和服务，以及由此得到120亿美元的收入。“他们希望把环保的理念贯彻整个公司，”朗涛的营销总监这样说。

iPod和黑莓——更是如此！它们是你期望在卓越品牌排行榜上看到的品牌。在致力于培育消费者社群的品牌之中，凭借几乎一夜之间就可以建立在线音乐系统的能力，iPod无疑是个赢家。介绍每一项新产品，iPod和苹果都推进了其技术大众化和创新可接触的事业。

与之相似，黑莓正在研究、完善一种真正独特的社区建设工具：这是一种用户友好型设备，可以使商务人士保持与其工作及同事相互联系。关于“黑莓成瘾”的笑话和黑莓智能手机在诸如奥普拉和麦当娜这些名人手中的出现都说明了该品牌的迅速崛起。一位朗涛的分析师说：“如今在世界各地的商界，都很难想象没有黑莓的生活。”

如果说iPod和黑莓出现在卓越品牌名单上是合情合理的，那么零售商TJ Maxx和好市多的出现则多少有些出乎意料。然而，在成本上升和通货膨胀的困难时刻，这两个迅速成长的折扣店经营商创建了财富搜寻体验（treasurehunt experiences），与顾客建立起牢固的情感联系。TJ Maxx——排

名第一，正好——满足了少数人的奢幻梦想。在 TJ Maxx，节省不仅仅是低收入和中等收入消费者优先考虑的事情。如今，甚至是最富有的购物者，也可以体验到“节约的兴奋”和伟大的“Maxx 时刻”所带来的愉悦感受。同样，好市多帮助消费者在日常采购上省钱，同时也可以获得高端商品交易的体验。朗涛的分析师说，好市多“践行了理解的艺术，不仅顾客需要的，还有他们所幻想的，都能够得以实现”。

每年，朗涛的卓越品牌排行榜会包括一些保留品牌，也会有一些意外的惊喜。正如朗涛的分析师所概括的：

在当今不确定的世界，为了取得成功，组织无疑需要更努力地工作来赢得其顾客的信任。更重要的是，对于品牌而言，就和生活一样，信任是获得的，而不是购买得到的，同时它需要不断被确认。今年前十位卓越品牌的营销者不仅懂得与其顾客联系以及灌输信任的必要，而且懂得品牌是使企业渴望得到的顾客关系转变成事实的一种非常重要的工具。

资料来源：Based on information from Matthew Boyle, “Microsoft and GE: Not Old and in the Way,” *Fortune*, November 12, 2007, p. 28; Ellen McGirt, “Breakaway Brands,” *Fortune*, September 18, 2006, p. 27; and Chelsea Greene, “Using Brands to Drive Business Results,” Landor Brands, November 2008, accessed at www.wpp.com/WPP/Marketing/ReportsStudies/Usingbrandstodrivebusinessresults.htm.

因此，正向的品牌资产源于消费者对该品牌的感觉及其关联度。消费者有时会与一个特定品牌结合得非常紧密。例如，一对密歇根的夫妇对于百得的 DeWalt 电动工具品牌拥有如此的激情，以至于围绕它来设计自己的整个婚礼。他们身穿印有 DeWalt 商标的黑黄双色的 T 恤衫，携手步入用 DeWalt 工具建立的木质教堂，交换誓言和电动工具，甚至用电锯来切蛋糕。妻子开丈夫（一个木匠）的玩笑说：他甚至像爱我一样热爱 DeWalt。[21]

一个拥有高品牌权益的品牌是一项非常有价值的资产。品牌评估是估计一个品牌整体财务价值的过程。测量这一价值是困难的。然而，根据一项评估，谷歌的品牌价值高达 860 亿美元，通用电气和微软以 710 亿美元紧随其后，可口可乐为 580 亿美元。全球其他最具价值的品牌包括中国移动、诺基亚、IBM、苹果、麦当劳以及丰田汽车。[22]

高品牌权益为企业提供了多方面的竞争优势。强势品牌享有高度的消费者品牌知晓度和忠诚度。由于消费者期望商店经营高资产品牌的商品，所以企业在与经销商谈判时就拥有更大的主动权。因为品牌名称包含高可信性，企业能够更容易地推出新产品线或者进行品牌延伸。强势品牌为企业抵御激烈的价格竞争提供了一定的保证。

总之，强有力的品牌是与顾客建立可获利的牢固关系的基础。构成品牌权益的基本资产是顾客权益（customer equity）——品牌所创造的顾客关系的价值。强势品牌非常重要，但是它真正代表的是可盈利的忠诚顾客。营销的正确焦点应当是运用品牌管理作为主要的营销工具，来建立顾客资产。企业应当把自己视为顾客的组合，而不是产品的组合。

## □ 建立强势品牌

品牌化给营销人员提出了富有挑战性的决策。图 8—3 列示了主要的品牌战略决策，包括品牌定位、品牌名称选择、品牌持有和品牌开发。

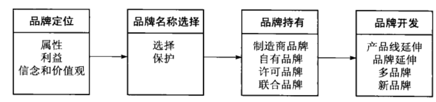



**图 8—3 主要的品牌战略决策**

## 品牌定位

营销人员需要在目标顾客心目中为其品牌进行清晰的定位。他们可以在任意三个层次上定位其品牌。[23] 在最低层次，他们可以通过产品属性（product attributes）来进行品牌定位。例如，宝洁公司发明了一次性婴儿纸尿裤，取名“帮宝适”。早期帮宝适的营销集中在诸如吸水性、适合性和一次性上。但一般说来，产品属性是品牌定位最不可取的层次。竞争者可以很容易地模仿这些产品属性。更重要的是，消费者对产品属性本身并不感兴趣，他们感兴趣的是这些产品属性能为自己带来什么利益。

品牌可以将其名称与某种顾客渴求的利益（benefit）相联系来更好地定位。因此，帮宝适可以超越产品的技术属性，而是谈论结果控制和源自干爽的皮肤健康利益。“因为我们，全世界婴儿潮湿的屁股更少了，”宝洁全球营销总监吉姆·斯登格尔这样说道。一些通过强调利益而成功定位的品牌包括沃尔沃（安全）、联邦快递（保证及时递送）、耐克（性能）和雷克萨斯（质量）。

最强的品牌定位层次超越了强调产品属性或者产品利益，通过强有力的信仰和价值观（beliefs and values）进行品牌定位。这些品牌强调一种情感冲击。Godiva、星巴克、苹果以及维多利亚的秘密等品牌很少依赖产品的有形属性来定位，而是更多地围绕产品所创造的惊喜、激情和兴奋。成功的品牌必须能够触动消费者的情感深处。因此，宝洁知道，对于父母而言，帮宝适不仅仅意味着防漏和保持干爽。宝洁的斯登格尔这样说[24]：

> 回想过去，我们经常在基本利益上思考我们的品牌。但是，当我们开始近距离地倾听消费者的声音，他们告诉我们帮宝适对他们意味着更多——它更是父母—子女关系和全面的婴儿护理。因此，我们开始说：“我们想要成为一种品牌体验；我们想要伴随着孩子的成长和发展来支持父母和孩子。”开始的日子里，人们认为我们是疯狂的。纸尿裤怎么能帮助孩子的发展？但是，孩子们有将近3年时间全天穿着纸尿裤。这实际上就要求研发部门问这样一个问题：“我们怎样才能帮助孩子们睡得更好？”为什么我们关注让孩子们睡得更好呢？因为睡眠对于大脑的发育是非常重要的。它能够帮助关系技能。这样来思考：我们能够帮助我们的顾客改善生活。一个伟大的品牌，其价值必定是顾客找到了灵感，同时组织也找到了灵感。你们知道，直到我们把帮宝适从保持干爽转变为帮助妈妈关注孩子的发展后，我们的婴幼儿护理业务才开始快速增长。

进行品牌定位时，营销人员应当建立品牌使命和该品牌必须成为什么以及做些什么的愿景。一个品牌就是企业始终如一地向顾客传递特定的特征、利益、服务和体验的承诺。品牌承诺必须是简练、诚实的。例如，Motel 6 提供整洁的房间、低端的价位和良好的服务，并不承诺昂贵的家具或者宽敞的浴室。与之相比，丽嘉提供奢华的房间和真实难忘的体验，但并不承诺低价。

### 品牌名称选择

一个好名字可以大大地促进一个产品的成功。然而，找到最佳品牌名称却是一项艰巨的任务。首先，需要认真地评价产品及其利益、目标市场以及拟实施的营销战略。然后，为一个品牌命名就成了部分是科学、部分是艺术，以及对直觉的一种考量。

理想的品牌名称具有以下几个属性：（1）应当表明产品的质量及其所带来的利益。例如，甜梦（Beautyrest）、Die Hard、重症监护（Intensive Care）、曲线（女子健身中心）。（2）应当易于发音、识别和记忆：汰渍、Silk、iPod Touch、捷蓝航空。（3）应当独特：雷克萨斯、Zappos。（4）应便于扩展。Amazon. com起初是一个在线图书销售商，但选择了一个可以扩展到其他品类的名称。（5）应当易于翻译成其他语言。在将品牌名称换成埃克森之前，新泽西标准石油企业否定了Enco这一名称。企业发现，Enco这个名称的日语发音的意思是引擎停止转动。（6）应当能够注册并得到法律保护。如果一个品牌名对现有的品牌构成侵权，就不能够注册。

选择一个全新的品牌名称是非常艰难的工作。经过近十年的选择才确定的古怪的名字（雅虎、谷歌）或者商标构成的名字（诺华公司（Novartis）、安万特公司（Aventis）、利考斯公司（Lycos））后，当今的风格是围绕拥有现实意义的名称建立品牌。例如，丝绸（豆奶）、方法（家庭产品）、Smartwater（饮料）以及黑板（学校软件）这些名称都很简单，并给人很直观的感觉。但是，由于商标申请数量的飞涨，很难找到可行的新名称。自己尝试一下，选择一个产品，看你能不能为它取一个更好的名字。考虑Moonshot，Tickle，Vanilla，Treehugger或者Simplicity。用谷歌搜索一下，你就会发现，这些名称都已经有人用了。

一经选定，就必须保护品牌名称。许多企业竭力树立自己的品牌名称，希望它能够最终代表整个产品类别。Kleenex（面巾纸），Levi's（牛仔裤），JELL-O（果冻），BAND-AID（绷带），Scotch Tape（透明胶带），Formica（家具塑料贴面）和Ziploc（食品密封塑料袋）等品牌都以这种方式取得了成功。但是，这种成功可能会危机企业对这一名称的所有权。许多起初受到保护的品牌名称，比如cellophane（玻璃纸），aspirin（阿司匹林），nylon（尼龙），kerosene（煤油），linoleum（油布），yo-yo（悠悠球），trampoline（弹簧床垫），escalator（自动扶梯），thermos（热水瓶）和shredded wheat（精小麦），现已成为任何经销商都可以使用的普通名称。为了保护他们的品牌，营销人员使用“品牌”这一词汇以及注册商标的符号®，就像“BAND AID®绷带”一样。使用了很久的“我喜欢BAND-AID，BAND AID也喜欢我”广告语也变成了“我喜欢BAND AID品牌，BAND AID也喜欢我。”

### 品牌持有

有四种品牌所有权形式可供制造商选择。产品可以一个全国性品牌（national brand）（或制造商品牌（manufacturer's brand））被推出，就像索尼公司和家乐氏公司用自己的品牌出售产品（Sony Bravia HDTV或Kellogg's Frosted Flakes）。或者，制造商可以把产品出售给经销商，由经销商给产品标识私有品牌（也叫做商店品牌或者经销商品牌）。尽管大多数制造商创造了它们自己的品牌名称，但是另一些使用许可品牌经销产品。最后，两个企业可以联合对一种产品使用合作品牌。

**全国性品牌和商店品牌。**全国性品牌（制造商品牌）长期以来统治着零售业。不

过近年来，越来越多的零售商和批发商树立了自己的**商店品牌**（store brands，或私有品牌（private brands））。商店品牌的销量正在上升。事实上，它们的增长要比全国性品牌快得多。总体而言，私有品牌如今占北美超市总销量的20%以上，同时，私有品牌的食品、饮料和个人护理用品的销量到2010年将会增长20%。私有品牌的服装，例如盖普、The Limited、Arizona Jeans（JC彭尼）和Liz Lange（塔吉特），占美国服装销量的45%。[25]

曾经被认为是“没有商标”或者“没有名称”的品牌，如今的商店品牌已经大不一样。商店品牌如今提供更多的选择和更高的质量，而不是简单地创造低端的无商标品牌，成为全国性品牌提供一个低价位的替代品。零售商正在向能够提高商店利润和形象的高端私有品牌转移。随着商店品牌选择和质量的改进，消费者对其的信心和接受程度也在提升。现在，大约40%的美国消费者认为自己是商店品牌的频繁购买者，这一数字在20世纪90年代初是12%。[26]

几乎所有的零售商都拥有自己的商店品牌。沃尔玛的私有品牌占其销售总额的比例高达40%，如山姆的选择（Sam's Choice）饮料和食品，Equate药品、保健和美容产品，以及白云卫生纸、纸尿裤、洗涤剂以及衣物柔顺剂。沃尔玛的私有品牌销售额是宝洁所有品牌的近2倍。[27]杂货巨头克罗格以各种私有品牌出售近8 000种产品，如自有选择（Private Selection）、克罗格品牌（Kroger Brand）、F. M. V.（For Maximum Value）、自然首选（Naturally Preferred）和日常生活（Everyday Living）。世界上最大的仓储俱乐部——好市多公司在其Kirkland Signature品牌下，提供了一个巨大的商品和服务阵列。好市多的顾客能够买到从Kirkland Signature的烤鸡到人均3 439美元的Kirkland Signature的大溪地游轮套票的各种产品。在价格的另一个极端，高端零售商萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）有自己的服装线，包括98美元的男士领带、200美元的长裙和250美元的棉质衬衫。

在所谓的全国性品牌和私有品牌的“大战”中，零售商拥有很多优势。它们控制着采购什么产品，货物在哪里上架，收取怎样的价格，以及在当地宣传哪种产品。零售商对其商店品牌的定价往往低于同类全国性品牌，从而吸引有预算意识的购买者。虽然商店品牌很难建立，并且存货和促销的成本很高，但是它们仍然能够为零售商带来较高的利润率。同时，它们带给零售商无法从竞争者处购买到的独家产品，导致更高的客流量和忠诚度。快速成长的零售商Trader Joe's拥有的商店品牌占80%，开始创造自己的品牌以便“把命运掌握在自己的手中”。企业总裁这样说道。[28]

为了同商店品牌竞争，居于领先地位的品牌的营销人员必须投资到研发上，以产生更多的新品牌、新特征以及持续的质量改进。他们必须设计强势的广告方案以维持较高的知名度和市场绩效。同时，他们必须想方设法与主要的分销商合作，降低分销成本和提高联合绩效。

**许可**。大多数制造商为创造自己的品牌名称，要花费多年时间和耗资数百万美元。然而，一些企业通过许可的方式使用其他制造商已经树立的名称或符号、知名人士的名字或者流行电影及图书中的角色名。这些企业支付一定的费用，便能够很快获得已经被认可的品牌名称。

服装及服装配饰的经销商要花费很高的许可费来为自己的产品——从短衫到领带，从亚麻织物到皮箱——使用知名时装设计师的名字或姓氏来装点门面，例如卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）、汤米·希尔费格（Tommy Hifiger）、古琦（Gucci）或阿玛尼（Armani）。儿童产品的经销商没完没了地把卡通形象的名字用在服装、玩具、文化用品、亚麻织物、玩具娃娃、午餐盒、麦片和其他产品上。这些角色的名

字，从经典的诸如芝麻街、迪士尼、Peanuts、维尼熊、Muppets 木偶、史努比以及儿童小说家苏斯博士书中的角色，到最近的小冒险家朵拉（Dora the Explorer）、飞天小女警、淘气小兵兵、可爱小蓝狗以及《哈利波特》中的角色。目前，许多最畅销的玩具源自《蜘蛛侠》、Deluxe Spinning Web Blaster 和 Talking Friendship Adventures Dora 等电视节目和电影。

近年来，名称和影视角色的许可业务发展迅速。在美国和加拿大，许可产品每年的零售额已经从 1977 年的区区 40 亿美元增长到 1987 年的 550 亿美元，进而达到现今的 1 870 亿美元。许可对许多企业来说是一项高利润的业务。例如，Nickelodeon 已经开发出了稳定且广受欢迎的人物，如小冒险家朵拉、迪亚哥（Go，Diego，Go!）和海绵宝宝（SpongeBob SquarePants）。仅仅朵拉就在不到 5 年的时间里，创造了 53 亿美元的零售额。一位品牌许可专家说："谈到消费产品品牌的许可，可以说 Nickelodeon 已经证明自己能够点石成金。"[29]

**合作品牌**。尽管企业使用**合作品牌**（co-branding）已经有很多年，但是近来有一种合作品牌产品复兴的趋势。合作品牌就是将不同企业的已有品牌用在同一个产品上。比如，从事金融服务的企业经常与其他企业合作推出合作品牌的信用卡，例如，摩根大通（Chase）和美国航空联合创造的大通美国旅行卡。类似地，好市多公司与床垫制造商斯特恩福斯特（Stearns & Foster）联手向市场推出有 Kirkland 标记的斯特恩福斯特床垫。耐克公司和苹果公司联合创造的耐克＋iPod 运动套装，使得跑步者将其耐克鞋与其 iPod Nano 连接起来，从而实时记录和加强跑步效果。"由于耐克与苹果之间独特的伙伴关系，你的 iPod Nano 成为你的个人教练、你最喜爱的锻炼伙伴。"[30]

在大多数合作品牌情况下，一个企业获得另一个企业的知名品牌的许可，与自己的品牌结合使用。采用合作品牌有很多好处。由于每个品牌分别在不同的产品类别中占有优势，那么联合后的品牌将创造对消费者更强的吸引力和更高的品牌资产。合作品牌还使企业将其现有品牌扩展到新的产品类别，而如果单独进入新市场则可能会困难重重。比如，假日酒店的 Nickelodeon 家庭套房使 Nickelodeon 又一次有机会成为消费者生活中更深刻的一部分，也使假日酒店有机会瞄准那些看着 Nickelodeon 成长的年轻父母组成的全新的、年轻的旅游市场。类似的，"耐克＋iPod"的安排使苹果品牌能够出现在运动健身市场的同时，也帮助耐克为其消费者带来更多的价值。[31]

合作品牌的做法也存在一些局限。要达成这种关系通常需要签署复杂的法律合同和许可证书。合作品牌的双方必须周密地协调其广告、促销和其他营销努力。一旦开始采取合作品牌策略，双方都必须相信对方会精心呵护自己的品牌。例如，以零售商凯马特和玛莎·斯图尔特日常家居用品的结合为例。当凯马特在被西尔斯收购前宣布破产的时候，给玛莎·斯图尔特品牌蒙上了一层阴影。反过来，当玛莎·斯图尔特由于非法金融交易被判入狱时，也给凯马特带来了负面联想。最终，玛莎·斯图尔特最近向媒体曝光要停止与梅西和劳氏的主要许可协议，并宣称当前合同在 2009 年到期后，将同凯马特分道扬镳，这令凯马特的处境更加尴尬。因此，正如一位经理所指出的："把自己的品牌交给别人使用，就如同把自己的孩子交给别人照顾——你当然希望确信一切都照顾得很好。"[32]

### 品牌开发

在品牌开发方面，企业有四种选择（见图 8—4）。企业可以采用产品线延伸、品牌延伸、多品牌或者新品牌策略。

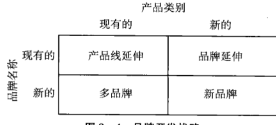



**图 8—4 品牌开发战略**

**产品线延伸。产品线延伸**（line extension）就是企业将现有的品牌名称运用到现有产品类别中的新样式、新颜色、新型号、新成分或者新口味上。所以，Morton 食盐公司扩展其生产线到常规含碘食盐以外的 Morton Coarse Kosher Salt，Morton Sea Salt，Morton Lite Salt（low in sodium），Morton Popcorn Salt，Morton Substitute，以及其他产品。绝大多数新产品活动都属于产品线延伸的范畴。

企业可以将产品线延伸作为推出新产品的一种低成本、低风险的方法。企业可以此来满足消费者多样化的需求，利用过剩的生产能力，或者只是从分销商那里争取更多的货架空间。不过，产品线延伸也有风险。品牌名称延伸过度，会失去特定的内涵。例如，如果可以从 7 种不同的吉普 SUV 模型中选择——Commander，Grand，Cherokee，Compass，Patriot，Liberty，Wrangler，Wrangler Unlimited，许多消费者不可能完全欣赏这些相似模型之间的不同之处，同时这些“Jeep creep”也会引起消费者困惑，或者使他们感到不知所措。

产品线延伸的另一个风险是，延伸的新产品销售量的扩大可能会侵蚀产品线上其他产品的销售。例如，最初的多力多滋 Tortilla 薯条如今已延伸成拥有 20 种不同类型和口味的薯条的完整产品线，包括像 Blazin' Buffalo Ranch，Black Pepper Jack 和 Fiery Habanero 这些高分贝的口味。虽然整条产品线看起来运营得很好，但最初的多力多滋薯条更像是另外一种口味。如果能够抢走竞争品牌的销售量，而不是与企业的其他产品同室操戈，那么这样的产品线延伸无疑是最成功的。

**品牌延伸。品牌延伸**（brand extension）就是使用一个已有的品牌在新产品类别中推出新产品或者改进的产品。例如，金佰利公司将其市场领导型的好奇品牌从一次性婴儿纸尿裤延伸到一条全面的儿童个人护理用品产品线；从洗发露、润肤露、纸尿裤湿疹膏到婴儿洗浴、浴巾以及一次性纸巾。Victorinox 将其 Swiss Army 品牌从多功能军刀延伸至从餐具、圆珠笔到手表、箱包以及服装。宝洁公司借助其家庭清洁先生（Mr. clean household cleaner）品牌的影响推出了几条新产品线：清洁坐垫（魔法橡皮擦）、浴室清洁工具（Magic Reach）以及家庭汽车清洁套装（清洁先生 Auto-Dry），甚至还推出了以清洁先生冠名的汽车清洗液。

品牌延伸使新产品能够迅速被人们识别，而且更快地被接受。此外，还能够节省建立一个新品牌所需的高额广告开支。同时，品牌延伸战略也有风险。以下这些品牌延伸，如 Bic 连裤袜、亨氏宠物食品、Life Savers 口香糖和高乐士（Clorox 消毒喷雾剂品牌）洗衣粉，都很快夭折了。品牌延伸可能会混淆主导品牌的形象。而且，品牌延伸一旦失败，会损害消费者对同一品牌的其他产品的态度。

此外，一个品牌未必适合某个特定的新产品，即使产品制造精良、令人满意——你会考虑乘坐警笛航空公司的航班或饮用警笛牌功能饮料吗？唐纳德·特朗普牛排或依云（Evian）水垫文胸又怎么样？所有的这些产品都失败了。尝试着把品牌“嫁接”

到新产品上的企业，必须研究品牌联想能否很好地与新产品匹配。[33]

**多品牌**。企业经常在同一个产品类别中引入新品牌。于是，宝洁公司在其每一个产品类别中都销售多个不同的品牌。多品牌为树立不同的特色以迎合不同的购买动机，提供了一种有效的途径。这种策略也使企业能够锁定分销商更多的货架空间。

多品牌战略的主要缺陷在于，每个品牌可能都只占有较小的市场份额，并且每个品牌都不能获得丰厚的利润。企业最后可能因为资源分散在过多的品牌上，却没有树立几个达到高利润水平的品牌，而被拖垮。这些企业应当减少在某一给定产品类别中销售的品牌的数量，并且建立更加严格的新品牌筛选程序。

**新品牌**。企业可能会认为，现有品牌名称的力量正在衰退，从而有必要引入一个新的品牌名称。或者，当企业进入一个新的产品类别，而现有的品牌名称又都不合适的情况下，可以树立一个新的品牌名称。例如，丰田为瞄准Y一代的顾客，专门制造赛恩品牌汽车。

就像采取多品牌策略一样，设立过多的新品牌也可能导致企业资源过度分散。在某些行业，比如包装消费品业，消费者和零售商对于品牌过多而彼此之间鲜有差异的现状已经十分忧虑。于是，宝洁、菲多利、卡夫和其他巨型消费品营销者们正在追寻“大品牌”（megabrand）战略——清除那些较弱的或者增长缓慢的品牌，将营销支出集中于那些在产品类别中能够占据第一或第二位市场份额，同时具有良好增长前景的品牌。

## □ 品牌管理

企业应该谨慎地管理自己的品牌。首先，必须持续地与顾客沟通品牌的定位。主要的品牌营销者经常在广告上花费巨资，以创造顾客知晓以及顾客偏好和忠诚。例如，Verizon每年要花费超过28亿美元来推销其品牌。麦当劳的花费高于17亿美元。[34]

这些广告运动可以帮助创造品牌名称识别、品牌知识，甚至品牌偏好。然而，实际上，维护品牌依赖的不是广告，而是品牌体验（brand experience）。如今，顾客通过广泛的联系和接触点来了解某个品牌，既包括广告，也包括对该品牌的亲身体验、口碑传播、企业网页以及很多其他方式。企业必须谨慎地管理好这些接触点，就像对待广告一样。“管理好每一个顾客的体验或许是建立品牌忠诚的最重要的要素，”一位品牌专家这样说，“每一次难忘的互动……必须出色地完成……必须强化其品牌本质。”迪士尼公司的一位前任CEO也同意这种说法：“一个品牌就是一个有生命的独立体，它随着时间逐渐流逝或衰弱，上千个细节构成产品。”[35]

企业的品牌定位要想取得成功，必须让员工也参与进来。因此，企业必须培训员工树立“以顾客为中心”的思想。进一步，企业可以开展内部品牌建设，帮助员工理解企业的品牌承诺并对其保持热情。更有甚者，许多企业培训和鼓励分销商和经销商为顾客提供优质服务。

最后，企业需要定期审计品牌优势和劣势。[36]它们应该问一问：我们的品牌是否能够传递对顾客真正有价值的利益？该品牌是否被很好地定位？是否所有的消费者接触点都支持这一品牌定位？品牌经理是否知道该品牌对消费者意味着什么？该品牌是否能够得到合适的、持续的支持？通过品牌审计，企业可以知道哪些品牌需要更多的支持，哪些品牌应该被撤掉，哪些品牌由于消费者偏好的改变或者新竞争者的出现而必须重新定位。

# 服务营销

近年来，服务业增长显著。服务如今占到了美国 GDP 的近 79%。服务产业仍然在增长。据估计，到 2014 年，美国近 4/5 的工作会在服务产业。服务在世界经济中的增长甚至更快，构成了世界生产总值的 64%。[37]

服务产业之间差异很大。政府通过法庭、就业服务机构、医院、军队、警察和消防部门、邮局以及学校来提供服务。民间非营利组织通过博物馆、慈善机构、教堂、大学、基金会和医院来提供服务。大量的工商企业也提供服务——航空企业、银行、宾馆、保险企业、咨询企业、医疗和法律事务所、娱乐企业、房地产企业、零售商等。

## 服务的本质和特点

在设计营销方案的时候，企业必须考虑服务的四大特点：无形性、不可分性、可变性和易消失性（见图 8—5）。

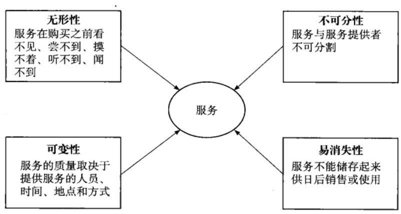



**图 8—5 服务的四个特点**

**服务的无形性**（service intangibility）意味着，它在购买之前看不见、尝不到、摸不着、听不见、闻不到。例如，做美容的人在购买美容服务之前，并不能看到结果。民航乘客除了一张机票和关于他们以及行李会安全、有望准时到达目的地的承诺，什么也没有。为了减少不确定性，购买者会寻找表明服务质量的“标志”。他们通过自己所观察到的地点、人员、价格、设备和沟通材料，得出有关服务质量的判断。

因此，服务提供方的任务就在于通过一种或多种途径让服务变得有形，同时发送正确的服务质量信号。一位分析师称之为有形展示管理，即服务组织向其顾客系统地、坦诚地展示其能力。在这方面，梅奥医学中心（Mayo Clinic）是一个很好的例子。[38]

就医院服务而言，一般的病人很难判断“产品”的质量。你不可以尝试，也不可以因为不喜欢而归还产品，你必须提前了解它。因此，当我们选择一家医院




时，经常需要找出证据证明该医院有能力、细心，并且正直诚实。梅奥医学中心在这方面不遗余力地力求做到最好。通过精心管理一些可见并且可感受的暗示，梅奥医学中心给病人及其家属提供了能够表明医院优势和价值的具体证据。例如，明确地教导医院里所有的医疗人员都要把病人放在第一位。"我的医生会主动打电话到我家，询问我现在的情况，"一位病人说，"她希望在我方便的时间为我服务。"梅奥医学中心的医疗实体设施也发出了正确的信号。它们被设计成能减轻压力的庇护港，创造积极的注意力分散、表达爱心、尊敬和能力，安排家属住宿，让你很容易找到路线。结果怎样呢？这些为梅奥医学中心带来了超乎寻常的正向口碑和持久的顾客忠诚，帮助梅奥医学中心用极少的广告成就了最强的医疗服务品牌。梅奥医学中心 95%的病人表示，他们会自愿向他人夸赞该医院。

实体产品先是被生产出来，然后经由储存、销售，最后被消费。与此相反，服务先是被销售，在生产的同时被消费。**服务的不可分性**（service inseparability）意味着，服务与其提供者是分不开的，不论提供者是人员还是机器。如果服务是由人员提供的，那么这个人就是服务的一部分。由于在服务的生产过程中，顾客也在场，因此这种"服务提供者—顾客互动"的关系构成了服务营销的独特特征。服务提供者和顾客都会影响服务的结果。

**服务的可变性**（service variability）是指服务的质量取决于提供服务的人员、时间、地点和方式。例如，一些宾馆——如万豪——以提供优于其他宾馆的服务而著称。即使是在某一家万豪宾馆内，可能前台的工作人员心情愉快、效率很高，而站在几英尺外的另一位工作人员就可能心事重重、行动迟缓。即使是同一位万豪员工的服务，也会随着接待顾客时的体力和心情而变化。

**服务的易消失性**（service perishability）是指服务不能够被储存起来，留待日后销售或使用。一些医生对于错过预约时间的病人也要收费，因为服务的价值仅存在于那个时点，如果病人在那个时候不来，服务的价值也就不存在了。当需求很稳定的时候，服务的易消失性还不算是什么大问题。但是，当需求发生波动的时候，服务企业经常面临难题。例如，由于高峰期的需求量大，公交企业就必须增加更多的交通设施。因此，服务企业在制定战略的时候，经常要考虑如何实现需求与供给之间更好的匹配。比如，宾馆和旅游胜地在淡季以低价吸引更多的游客；餐馆雇佣一些兼职人员来补充用餐高峰期的服务供给能力。

## □ 服务企业的营销战略

与制造企业一样，优秀的服务企业通过营销在选定的目标市场建立强有力的定位。捷蓝航空公司承诺"Happy Jetting"；目标顾客说，"期待更多，价位更低"。在汉普顿（Hampton），"我们很高兴您来这儿。一次伟大的小住。这就是 100%的汉普顿"。同样，圣犹达儿童医院是"找到治疗方法，挽救孩子"。上述服务企业以及其他服务企业利用传统的营销组合活动，确立了自己的定位。然而，由于服务不同于有形产品，它们通常需要一些额外的营销方法。

### 服务—利润链

在服务企业，顾客需要与一线服务人员互动来共同创造服务。而有效的互动取决于一线服务人员的技巧和后台人员的支持性工作。因此，成功的服务企业既关注顾

客，也关心员工。它们理解服务企业的利润与员工和顾客的满意联系在一起，即所谓的“服务—利润链”(service-profit chain)。这一链条包括五个连接[39]：

● 内部服务质量：出色的员工甄选和培训，优质的工作环境，以及直接为顾客服务的员工的有力支持，这些将带来……

● 满意且高效的服务员工：更满意、忠诚和勤奋的员工，这些将带来……

● 更高的服务价值：更有效果和效率的顾客价值创造和服务提供，这些将带来……

● 满意且忠诚的顾客：满意的顾客会保持忠诚，重复购买，并且向其他顾客推荐，这些将带来……

● 健康的服务利润和增长：卓越的服务企业绩效。

因此，服务企业要实现利润和增长的目标，必须首先照顾好那些照顾顾客的员工。事实上，西南航空公司著名的创建者和前任CEO赫伯·凯莱赫经常把员工放在第一位，而不是顾客。他的理由是什么呢？“如果员工高兴、满意、乐于奉献、精力充沛，他们就会把顾客照顾得很好。”他说，“顾客感到开心了，他们就会再来，这就会让股东们也很高兴。”[40]以因杰出服务而具有传奇色彩的四季酒店连锁为例。[41]

在四季酒店，每个顾客都是主要任务。其他严格限制的酒店会纵容其顾客，但四季酒店提供的一切体贴细致：有帮助的，而不是阿谀的；直觉的，而不是计划的。因此，就不难理解为什么四季酒店拥有崇拜它的顾客。正如四季酒店茂伊岛(Four Seasons Maui)的顾客最近告诉一位经理人员的，“如果有天堂，我希望它也是四季在经营。”什么使得四季酒店如此特别？那就是它的员工。“服务—利润链”的链条指导高兴、满意的员工产生高兴、满意的顾客。“个性化的服务算不上什么，你可以像颁布政策一样地发出这类命令。”该公司的创建者兼CEO说道，“它源于文化。你怎么对待你的员工就如同你期待员工怎样对待你的顾客。”四季酒店对员工非常友好。与竞争者相比，四季酒店的工资水平排名前25%～10%，同时有慷慨的退休和利润分享计划。所有的员工——裁缝、侍从、门童、经理——定期、免费地在酒店的自助餐厅里一起吃饭。另一个诱人的待遇是：免费房间。在职6个月后，可以每年免费在四季酒店里住3个晚上。一年之后，会增至6个晚上，并从此稳定不变。这一制度使得员工感觉自己同顾客一样重要和被关怀。四季酒店茂伊岛的一位服务员这样谈到免费入住：“你走进房间，说：‘哦耶，我就是大人物。’”另一位茂伊岛的员工这样说：“你入住后回到工作中，便想为顾客做很多。”结果，四季酒店的员工热爱他们的酒店一点也不亚于顾客对酒店的热情。虽然顾客可以随时离开，员工从来不愿离开。全职员工的年流失率大约为18%，只有该行业平均水平的一半。这就是四季酒店成功的最大奥秘。

所以，服务营销所需要的不仅是传统外部营销中所使用的4P。图8—6说明，服务营销还需要内部营销和互动营销。**内部营销**(internal marketing)是指服务企业必须引导和激励与顾客接触的员工和提供支持性服务的员工，促使他们以团队的形式展开工作，使顾客满意。营销人员必须使组织内的每一位成员树立并且实践顾客导向。事实上，内部营销必须先行于外部营销。

例如，四季酒店雇佣合适的人员，认真地培训他们，向他们灌输自豪感，通过肯定和奖励杰出的服务行为来激励他们。一位分析人士认为：“每一位应聘者，无论是

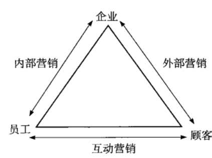



**图 8—6　服务营销的三种类型**

希望叠衣服，还是教授瑜伽，至少都经过了 4 次面试。”“我们寻找能够为成为一名门童而感到自豪的雇员。”四季酒店的 CEO 这样说道。一经录用，就会不断受到培训。CEO 所主张的最重要的准则是“黄金法则：己所不欲，勿施于人……那可不是一个噱头，”他说，“在招聘选拔的过程中，我们寻找能够真心接受并适合这一理念的员工。”[42] 结果，四季酒店的员工都知道什么是好的服务，并且有很高的热情提供它。

**互动营销**（interactive marketing）意味着，服务质量在很大程度上取决于服务接触过程中买者与卖者之间彼此互动的效果。在实体产品的营销中，产品质量通常很少受到产品获得方式的影响。但是在服务营销中，服务的质量既取决于服务的提供者，也取决于服务传递过程的质量。因此，服务营销人员需要掌握互动营销的技巧。正是出于这一原因，四季酒店只录用天生具有“服务激情”的员工，并仔细地教授他们与顾客互动进而满足顾客每一项需要的高超技艺。员工们很快就领悟到，顾客每晚花费1 000美元“期望自己的所需所想能够被理解”。所有新进员工都需要完成为期 3 个月的系统培训，这其中包括对员工即兴表演的训练，以帮助他们参与顾客行为。

在如今的市场上，企业必须知道怎样“高接触”且“高技术”地去传递互动。例如，顾客可以在嘉信理财网站上注册并获得会计信息、投资研究、实时报价，以及进入嘉信学习中心获得必要的指导。他们也可以参与在线直播节目，并与客服代表网上交流。那些希望更多人际互动的顾客可以给服务代表打电话，也可以拜访当地的嘉信理财分支机构面谈。因此，嘉信理财掌握了互动营销的三个层次——电话、网上点击和面谈。

如今，随着竞争的加剧、成本的提高以及生产率和质量的下降，企业迫切需要将服务营销推向更高水平。服务企业面临三项主要的营销任务：提高服务差异化程度、服务质量以及服务生产率。

## □ 服务差异化管理

近年来，随着价格竞争日趋激烈，服务营销人员经常抱怨，很难将服务与竞争对手的服务区别开来。在某种程度上，顾客认为不同提供者的服务都差不多，他们更关心服务的价格，而不是服务由谁提供。提供差异化的提供物、提供方式和形象是应对价格竞争的有效方法。提供物可以包含使本企业的提供物区别于竞争对手的创新性的特点。一些酒店在大厅提供汽车租赁、银行和商务中心服务，在客房内提供免费的高速互联网接入服务。航空公司通过常飞乘客奖励计划和特殊服务来使其提供物差异化。例如，英国航空公司（British Airways）在希斯罗机场的到达休息室内提供 spa

服务、柔软的床铺、松软的枕头、柔软舒适的毯子。一则广告这样说道:“我们的目标就是提供你所要求的最好服务,甚至不需要你提出来。”

服务企业可以通过下列措施实现服务提供方式的差异化——更有能力、更可靠的顾客接触人员;改善传递服务的硬件环境;重新规划服务提供流程。例如,许多零售连锁店为顾客提供网上购物和送货上门服务,使顾客无须再遭受开车、停车、排队等候和搬运的麻烦。

最后,服务企业还可以通过标志和品牌实现形象的差异化。Aflac 采用鸭子作为其广告标志,甚至做成填充动物玩偶、高尔夫俱乐部的垫子。知名的 Aflac 鸭子,伴以喜剧演员吉尔伯特·戈特弗里德(Gilbert Gottfried)熟悉的声音,使得这家先前鲜有人知的大型保险企业既难以忘记又平易近人。其他知名的服务标志包括美林的公牛、MGM 的狮子、麦当劳的金色拱门、好事达保险公司(Allstate)的“呵护的双手”以及旅行者的红伞。

## □ 服务质量管理

服务企业可以通过比竞争对手更稳定地提供更高的质量来实现差异化。就像在这方面领先的制造企业一样,大多数服务企业现在也加入到了顾客导向的质量运动中。与实体产品的营销人员一样,服务提供者需要识别目标顾客对服务质量的预期。

然而,服务质量比实体产品的质量更加难以定义和判断。例如,就一次理发的质量达成一致意见,要比就一个电吹风的质量达成一致意见困难。顾客保留率可能是衡量服务质量的最好标准——一个企业留住其顾客的能力取决于其能否一致地向其顾客递送价值。

顶尖的服务企业设立了较高的服务质量标准。它们密切观察自己及竞争对手的服务表现。它们并不满足于良好的服务,而是要实现 100%无缺陷服务。98%的绩效标准听起来似乎很不错,但是如果按这样的标准,联邦快递公司每天就要丢失或者误递 31.6 万个包裹,美国医生每周要误开近 140 万张处方。[43]

不像制造企业可以调整其机器设备和各种生产要素来控制质量,服务质量受到员工与顾客之间相互作用的影响而经常波动。即使竭尽全力,最好的企业偶尔也会发生递送延误、烤焦牛排、员工大发脾气这样的情况。然而,巧妙的服务补救可以把愤怒的顾客转变为忠诚的顾客。事实上,与一开始就进行得很好的服务相比,巧妙的服务补救反而能够赢得更多的顾客购买和顾客忠诚。所以,企业不仅应当努力确保每次都提供优质的服务,而且应当能够在服务发生失误时及时地进行补救。

首要的是向一线服务员工授权——给他们识别、关心和满足顾客需要的权力、责任和动机。例如,连锁百货商店诺德斯特龙很早就因为其特别的服务、给员工所需的权利去创造杰出的顾客服务体验而闻名。下面是一个例子。[44]

> 在俄勒冈州波特兰市,一个人走进了诺德斯特龙的商店,他需要一件阿玛尼礼服,以便在女儿的婚礼上穿。销售代表为他量好了尺寸,说需要一点时间来处理,并承诺明天可以做好。结果,诺德斯特龙没能在预定的时间里拿出这件阿玛尼礼服。销售代表通过芝加哥的分销商找到了这款礼服,赶忙把它调到波特兰市,并赶在婚礼之前按这位顾客的尺寸进行了修改。在诺德斯特龙这样的员工授权已经融入服务流程之中。“这不是一朝一夕的事情,”一位店铺经理这样说,“它是我们文化的一部分。”

## 服务生产率管理

随着成本的快速上涨，服务企业面临提高生产率的巨大压力。它们可以采用多种方法实现这一目标：可以把现有员工培训得更好，或者雇佣能更勤奋工作或工作技能更熟练的新员工；通过舍弃一部分质量来提高服务的数量。服务提供者可以通过增加设备和实施标准化生产将“服务工业化”，就像麦当劳在快餐零售业采用流水线生产那样。最后，服务提供者可以利用技术的力量。尽管我们经常认为技术是制造企业节省时间和成本的手段，然而技术在使服务员工提高工作效率方面也有巨大的潜力，只是这种潜力尚未被开发出来。

不过，企业应当避免过分追求生产率而损害质量。“服务工业化”生产或者削减成本的做法虽然可以在短期内提高服务企业的效率，但是会削弱企业长期的经营能力，如创新能力、维持服务质量的能力以及对顾客的需要和渴求迅速响应的能力。许多航空企业都吃到了迫于不断上涨的成本而试图精简和节约的苦头。

在过去的几年中，西北航空公司（Northwest Airlines）停止在其国内航班上提供免费报纸、枕头、电影，甚至袋装椒盐卷饼。乘客仍然可以在航班上获得葡萄干和坚果，不过要花费1美元。企业还向在过道或出口处拼座的乘客收取15美元的费用。将其与高昂的运费以及严重缩短的行程相结合，你就不会惊讶乘客将西北航空公司排在全国主要的航空公司最后一名了。“只要可能，我就绝不乘坐西北航空的航班。”一位经常乘坐飞机的乘客这样说。“我发现顾客缺乏兴趣。”一位服务营销专家说道，“结果是，一些企业只顾削减支出，却损害了自己与顾客的关系。”[45]

因此，在尽力提高服务生产率的同时，企业必须留意自己是怎样创造和传递顾客价值的。简而言之，它们应该当心，不要将“服务”从服务中拿走。

## 关键术语

产品 product
服务 services
消费品 consumer product
便利品 convenience product
选购品 shopping product
特殊品 specialty product
非渴求品 unsought product
产业用品 industrial product
社会营销 social marketing
产品质量 product quality
品牌 brand
包装 packaging
产品线 product line
产品组合 product mix
品牌权益 brand equity
商店品牌 store brands
合作品牌 co-branding
产品线延伸 line extension
品牌延伸 brand extension
服务的无形性 service intangibility
服务的不可分性 service inseparability
服务的可变性 service variability
服务的易消失性 service perishability
服务—利润链 service-profit chain
内部营销 internal marketing
互动营销 interactive marketing

## 概念讨论与应用

**概念讨论**

1. 什么是产品？产品计划者如何建立顾客价值？

2. 如何区别产业用品与消费品？讨论产业用品的种类，并各举一个例子。

3. 讨论与消费者沟通并且传递利益的产品属性。

4. 定义品牌权益。高品牌权益可以为一个企业带来哪些竞争优势？

5. 讨论营销人员用来发展品牌的品牌开发战略。

6. 描述营销人员进行营销规划时必须考虑的服务的四个特征。根据这些特征，一位牙医提供的服务与一个药店提供的服务有什么区别？

**概念应用**

1. Betty Crocker，Pillsbury，Cheerios和Hamburger Helper有什么共同之处？它们都是通用磨坊公司产品组合中广为人知的品牌。浏览通用磨坊公司的网站(www. generalnills. com)，查阅其品牌名称列表。定义企业产品组合的四个维度，并解释通用磨坊公司产品组合的这四个维度。

2. 运用一个好的品牌名称应当具有的六个特征来为具有如下定位的个人护理品牌创作一个品牌名称：为X-Games体育运动的参与者和爱好者而设计，是一款结合了有效的气味保护和持久诱人的香味的除臭剂，它将增强您的浪漫气息。

3. 列出你在以下商店中找到的商店品牌：沃尔玛、JC彭尼、全食。另选一家零售商，识别其私有品牌。

# 案例

## ESPN：一个娱乐品牌的发展历程

在2004年的电影《王牌播音员》(Anchorman)中，主持人朗勃艮第(Ron Burgundy)(威尔·法瑞尔(Will Ferrell)饰)在一个鲜为人知的全新网络——ESPN(娱乐和体育节目广播网)的《体育中心》(SportsCenter)中试镜。时间是1979年。在宣读“Espen”这一网络的名称之后，他震惊地发现ESPN是一个24小时体育网。他笑着说，这个概念如同24小时烹饪网络或全音乐频道一样荒谬。“严肃一点，”他大声说，“这件事将是金融和文化的灾难。《体育中心》……很愚蠢。”

虽然这一滑稽的情节是虚构的，但当一个名叫乔治·博登海默(George Bodenheimer)的年轻大学毕业生从1981年开始在ESPN的收发室工作后，一切开始变得真实起来。如今，博登海默是这一网络的主席，同时这一网络也成为最大的体育专营商之一，更不用说它也是娱乐界最成功、最让人羡慕的品牌之一。作为有线网络，ESPN向有限电视运营商每月每户收取2.91美元的费用。相比之下，福克斯体育收取1.67美元，TNT收取89美分，CNN仅收取40美分。ESPN仅其核心电视频道现在就已覆盖9 600多万户家庭。凭借这一溢价能力，难怪ESPN在2006年因成为签署各有线网络梦寐以求的周一晚间足球比赛合同的第一家有线网络而震惊世界。这一档节目成为迄今为止收视率最高的有线电视节目。

但是，即使将其兄弟频道加在一起

(ESPN2，ESPNEWS 和 ESPN Classic)，ESPN 有线网络也只占博登海默 60 亿美元之巨的运动王国的很小一部分。通过精明的战略规划，博登海默提高运动节目的质量，扩大观众群体，只要是运动爱好者，无论他们身在何处，博登海默都尽可能去争取。通过采取一种放手管理的模式，博登海默已经形成了这样一种品牌：极具个性化，技术含量高，具有创造性和创新性。他告诉员工：ESPN 属于大家。他给员工自由，使他们能不断提出自己的观点并付诸实施。他唯一的规定是，每一个新的想法都要着重于完成 ESPN 不断争取足球迷的使命，并使这些运动爱好者快乐。正因为如此，ESPN 变得同汰渍、耐克、可口可乐这些大品牌一样被消费者知晓和尊敬。

博登海默致力于多事业的发展，使 ESPN 成长为经营 50 多项业务的品牌。这一全运动网络也成为一个真正的多平台品牌，一个为任何电视网络服务的稀有品牌。这一成长带给 ESPN 巨大的成功。仅 ESPN.com 一周内的浏览量就达到了 2 240 万人次。更惊人的是，每周都会有 12～64 岁的 1.2 亿人同 ESPN 的媒体互动。下面是 ESPN 品牌组合的概要。

电视。ESPN 已经延伸到 6 个有线电视频道，同时在其本地收视（ESPN 地方电视）和全球收视（ESPN 国际和 ESPN 体育）的电视部门播出。它通过 ESPN 和 ESPN2 的转播服务，成为在高清电视领域开辟新天地的网络之一，同时它还保持着最高清的节目内容和体育节目中最高水平的电视观众。有线电视运营商和观众出于对其感知价值和节目质量的肯定，都一致认为 ESPN、ESPN2 和 ESPN Classic 比其他频道更好。

但或许在所有的体育电视节目中最具创新性的行动之一发生在 2003 年，ESPN 被纳入其兄弟网络美国广播公司（ABC）。美国广播公司旗下的 ESPN 现在是 NBA 总决赛、NASCAR、NCAA 足球、NCAA 篮球、世界杯足球赛、英国公开赛以及印第赛车系列的定点网络。

虽然 ESPN 拥有众多有线电视频道品牌，但一个节目必须凭借自己的实力在品牌中脱颖而出。《体育中心》是 ESPN 的第一个节目。凭借每月 9 300 万观众，它依然是这一网络的旗舰演播秀。《体育中心》节目是唯一夜间播出的 24 小时体育新闻节目。然而，ESPN 过去只是每天转播已经录制好的《体育中心》节目，2008 年秋天开始实行从每天早上 6 点到下午 3 点时长 9 个小时的《体育中心》直播节目。在美国之外，ESPN 拥有用 8 种语言播出的《体育中心》节目的 14 个当地版本。

广播。尽管许多广播节目现在不景气，体育广播却在蓬勃发展。ESPN 广播是全美最大的体育广播网络，拥有 750 个美国广播台和 335 个 24 小时站点。除了大学和主要的联盟体育赛事，该网络还广播公司集成体育节目谈话秀，每年提供 9 000 多小时的内容。

出版。1998 年推出的 EPSN 杂志以其大胆的外观、鲜明的色彩、不拘一格的风格、与其广播内容相一致等特点，快速地开拓了市场份额。因为《体育画报》(*Sports Illustrated*) 的主导地位，很多人对 ESPN 的杂志不看好。面世第一年，ESPN 的杂志就销售了 80 万册。如今这一数量增加到原来的 2.5 倍，达到了 200 万册，而《体育画报》的销量仍停留在 330 万册。

与此同时，ESPN 还将触角伸向了最古老的媒介之一——图书。虽然 ESPN 的图书还在等待一个超级卖家，但由于 ESPN 其他分支机构的交叉营销所带来的机会，这一小公司在这个极度竞争的产业仍然具有相当大的市场影响力。“如果没有电视工作者以及其他事物，他们就得承受像其他出版商一样的高压。”华纳出版公司的执行主编里克·沃尔夫（Rick Wolff）这样说道。

网络。ESPN.com 是处于领导地位的体育网站，ESPNRadio.com 则是收听率最高的在线体育网址——以拥有现场直播和每周 32 个新颖的播客而著称。但 ESPN 的在线业务组合中一颗冉冉升起的新星是 ESPN360.com——一种传递高质量、按需定

制视频内容的、基于订购的宽带服务。球迷们不仅可以访问ESPN其他网站上的内容，还可以获得独家内容和体育视频游戏。对真正的体育爱好者来说，没有比这更好的——它允许观众同时观看选自所有主要的职业和高校运动的6个不同赛事。自从ESPN360.com于2006年开始提供服务，这一宽带努力使得其订阅数量翻倍，如今已达到2 000万家庭。

除了通过自己的网站进行经营，ESPN通过与AOL合作来探索互联网的局限性。通过在AOL门户网站上标有ESPN品牌的视频播放器提供ESPN的内容，观众就可以访问更多的ESPN内容。广告商也因更多的在线观众而比以往获利更多。

手机。2005年，ESPN冒险进行了迄今为止最棘手且风险最高的品牌延伸。移动ESPN被设计成ESPN自己的手机网络，全天候地把内容装进运动迷的口袋。但一年之后，该延伸远远没有达到盈亏平衡，ESPN被迫将其关闭。然而，即使移动ESPN被关闭了，但它并没有结束。ESPN利用从这次失败中汲取的教训，采用另一个战略东山再起。如今，ESPN通过美国各大航空公司向乘客提供实时得分、统计资料、新闻、精彩片段甚至节目计划，这些都是通过Verizon Wireless公司和美国高通公司（Qualcomm）获得的优质节目。

ESPN对其移动延伸的愿景是："通过一切装置，随时随地为体育爱好者服务"。2007年秋天，当通过手机网站寻求NFL内容的人比通过电脑网站的人更多时，ESPN也在实现其愿景的征程上建立了一个重要的里程碑。"我们在ESPN.com NFL上有了超额增长，但我们也在探寻移动设备更多的用途。"ESPN运动的顾客营销和销售主席埃德·埃哈特（Ed Erhardt）这样说。埃哈特看到了移动领域更多的潜力，说它是"未来的一个重要组成部分，因其关系到球迷如何消费体育"。

博登海默及其团队希望将其ESPN品牌带向无止境的远方。除了上述这些行动，ESPN还将其品牌延伸至事件管理（X游戏、冬季X游戏、ESPN Outdoors & Bass）、消费品（CD、DVD、ESPN视频游戏、ESPN高尔夫学校）甚至ESPN Zone连锁餐馆和体育中心演播室。如今，ESPN的内容通过置于机场和飞机上的代理机构、保健俱乐部甚至加油站来到达其观众。"如今，你加油的时候不再会无聊。它让多服务的加油站有了新意义。"博登海默说，"我曾看到乘客们在飞机上收看我们的节目，都不想下飞机了。"

强大的媒体品牌不仅给ESPN带来了直接的销售收入，还有大笔的广告收入。广告收入占ESPN全部收入的40%。因为有如此多的方式接触到消费者，ESPN可以为那些试图接触到众所觊觎的18～34岁男性顾客的营销者提供极具创造性且灵活的一揽子交易。"没有人能比我们吸引更多的男人，"博登海默声称，"我们有产品，并且我们知道如何迎合广告商的需要。我们提供良好的销售机会，不论是与家得宝、沃尔玛还是迪克体育用品（Dick's Sporting Goods）的合作，如果你需要瞄准年轻人市场，我们就可以合作。"

比ESPN的业务组合更令人不可思议的是，当你以为它是规模庞大的美国广播公司的一部分时，它其实又是迪士尼公司的一部分。然而，它并不是迪士尼的一小块蛋糕。2007年，仅ESPN的收入就占迪士尼全部收入的18%。自从ESPN作为1995年美国广播公司收购案的一部分被收购，由于ESPN已经积累的顾客数量，迪士尼公司允许ESPN自由发展。收购之后没几年，迪士尼的下一任总裁迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）告诉投资商："我们花费190亿美元于1995年收购了ABC媒介网络和ESPN，ESPN的价值大大超过了整个收购的花费。"迪士尼竭尽所能来增加ESPN的价值，从Mouse House广告一揽子交易到通过有线运营商将其有线电视频道有条件地附加到ESPN的网络上。

**讨论题：**

1. 简述ESPN品牌对消费者意味着什么。

2. ESPN 销售什么？按照 ESPN 的核心利益、实体产品和扩展产品三个层次来讨论。

3. ESPN 是否拥有强大的品牌权益？其品牌权益是如何同其品牌价值联系起来的？

4. 尽可能多地列举涉及 ESPN 品牌的合作品牌努力。分析每一个案例中，ESPN 得到的利益和可能的风险是什么？

5. 根据教材中的品牌发展战略来分析 ESPN。它采取过什么行动？你对 ESPN 将来的品牌发展有什么建议？

资料来源：Alice Cuneo, "More Football Fans Hit ESPN's Mobile Site Than Its PC Pages," *Advertising Age*, January 7, 2008, p. 17; Mike Shields, "ESPN, AOL Strike Web Video Deal," *Brandweek*, April 8, 2008, accessed online at www.brandweek.com; Andrew Hampp, "ESPN Makes Jump to Major League," *Advertising Age*, May 14, 2007, p. 32; Ronald Grover, "Comcast's C-TV: Channeling Disney," *BusinessWeek.com*, December 1, 2006; Jeffrey Trachtenberg, "ESPN's Next Hurdle: Selling Its Audience on Books," *Wall Street Journal*, February 13, 2007; Jason Brown, "Out-of-Home TV Ads Finally Coming of Age," *Television Week*, January 28, 2008, p.12; also see www.espnmediazone.com.

# 第9章 新产品开发与产品生命周期战略

**学习目标**

- 解释企业如何寻找和开发新产品构思。
- 列举并定义新产品开发过程的各个阶段，以及管理这一过程应注意的主要问题。
- 描述产品生命周期的各个阶段，以及营销战略如何随着产品生命周期的变化而改变。
- 讨论另两个产品问题：产品决策的社会责任与产品和服务的国际营销。

在上一章中，我们学习了营销人员如何管理和开发产品和品牌。本章，我们将讨论另两个产品话题：新产品开发和产品生命周期管理。新产品是一个组织的新鲜血液。然而，新产品开发是有风险的，并且很多新产品最后都以失败告终。因此，本章的第一部分就是要为寻找和培养成功的新产品设计一个流程。一旦引入了新产品，营销人员就希望产品的生命能够长久和愉快。在本章的第二部分，我们将会看到每一个产品都会经历若干生命周期的阶段，并且每一个阶段都会带来新的挑战。针对这些挑战，企业需要不同的营销战略和战术。最后，我们将通过两个额外的考虑因素来结束关于产品的讨论——产品决策中的社会责任以及产品和服务的国际营销。

提起创业者，苹果公司值得我们深思。20多年前，作为一个早期的新产品创新者，苹果公司有了一个快速发展的良好开端。但仅仅10年之后，随着其创造性热情的冷却，苹果公司发现自己处于濒临破产的边缘。这也是公司历史上最主要的转折点之一。让我们来看看苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯最初是如何使用大量创造性和创新性的新产品开创了该公司，然后又在20年之后改造它的。

## 章首案例

从一开始，苹果公司的故事就是令人目不暇接的创造力和顾客导向的创新的传奇。在其创始人——创造天才史蒂夫·乔布斯的领导下，最初的苹果个人电脑于20世纪70年代面世，并因其用户友好的外观和感觉脱颖而出。公司于1984年推出的麦金托什（Macintosh）电脑，以及在桌面计算和出版上有所创新的LazerWriter打印机，使得苹果公司在创新性和市场份额上都成为了行业的早期领导者。

但随后，苹果公司的情况发生了大逆转。1985年，史蒂夫·乔布斯在与自己一年前雇佣的新主席的纷乱斗争后，离开了苹果公司。没有了史蒂夫·乔布斯，苹果公司对创新的热情便冷却了。20世纪80年代后期，随着装有英特尔芯片和微软软件的电脑开始风靡市场，苹果公司的资产大幅缩水。到20世纪90年代中后期，苹果公司的销售额跌到了50亿美元，是以往销售额的50%。同时，曾主导的个人电脑市场份额也跌到了微不足道的2%。甚至最热情的苹果迷——“MacHeads”——也开始动摇了，公司末日似乎指日可待。

然而，苹果却实现了一个惊人的转折。2008年的销售额上升至破纪录的240亿美元，约是3年前销售额的3倍。3年间，公司利润实现了13倍的惊人增长。“说苹果计算机热销对该公司不够公平，”一位分析师说，“苹果是热到了极点，更不用提它的时尚、漂亮……全世界对精巧玩意狂热的人将苹果视为所有酷事物中的极品。”

什么引起了这一惊人的转变？苹果公司重新认识了原先使得公司如此成功的魔法：顾客导向的创造力和新产品创新。这一非凡的转变开始于史蒂夫·乔布斯1997年重新回到公司。自从离开苹果公司，乔布斯开创了一家新的电脑公司NeXT。然后购买了皮克斯动画工作室，并将其改变成一个娱乐产业的工厂。乔布斯重新回到苹果公司，决定向其20年前创办的公司注入新的充满创造性的生机和顾客导向。

乔布斯的首要任务就是复兴苹果的电脑业务。首先，苹果公司于1998年推出了iMac个人电脑，它融一个光滑、鸡蛋形状的显示器和硬盘于一体，并配有一个未来派半透明的青绿色外观。凭借一键上网的功能，该机器被专门设计用来上网（因此，iMac中的“i”，internet）。戏剧性的iMac赢得了设计上的热烈回响，并吸引了成群结队的购买者。不到一年时间，就销售了100多万台。

接着，乔布斯推出了突破性的、全新的苹果操作系统Mac OS X，一位观察员称之为“等价于保时捷和艾伯拉姆（Abram）坦克的交集。”OS X被用作新一代苹果电脑及软件产品的跳板。想想iLife吧，每一台新的Mac机所附带的生活方式应用程序包。它包括的程序有iMovie（用来进行视频编辑），iDVD（将电影、数码照片的幻灯片以及音乐刻录到电视机可以播放的DVD光盘上），iPhoto（用来管理和修饰数码照片），GarageBand（用来制作和调配自己的音乐），iWeb（用来制作网站和博客，并将其放在网络上）以及iWork（用来制作幻灯片和新闻信札）。

iMac和Mac OS X使得苹果公司重新回到了个人电脑阵营。但乔布斯深知，苹果仅占有美国市场6%的份额，永远追不上戴尔和惠普这些在个人电脑领域占主导地位的竞争对手。实际的增长和取得的成绩都要求更具创造性的思考。它将不会比iPod和iTunes——完全改变了人们获得音乐和听音乐的方式的创新——更具创造性。

作为一个音乐迷，乔布斯注意到数以百万的孩子正在使用电脑和刻录机从像Napster这样当时非法的在线服务商下载数字歌

曲，然后刻录、制作他们自己的音乐光碟。他很快就在所有的Macs上都装上了标准的CD刻录设备。然后，为了帮助使用者下载音乐和管理他们的音乐数据库，苹果的程序员们创造了一个叫做iTunes的一流播放软件。

按照苹果观察员布伦特·申德勒(Brent Schendler)所说，甚至在iTunes面世之前，乔布斯“意识到虽然在自己的电脑上存储和播放音乐很酷，但如果能有一个像随身听那样的便携播放器来存储你所有的数字音乐，使你在任何地方都能够听它们，岂不是更酷?”之后不到9个月，苹果就推出了圆滑、性感的iPod。之后18个月，苹果iTunes音乐店也在网上开张了，它使消费者能够合法地下载CD和个人歌曲。

当然，结果也是惊人的。iPod现在已成为最伟大的消费者电子产品之一。截至2008年3月，苹果公司销售了1.19亿台iPod数字音乐播放器，通过iTunes音乐店下载的音乐高达40亿首。“我们原本希望在前6个月销售100万首歌曲，但仅仅前6天我们就做到了。”一位苹果发言人这样说。iPod占据了音乐播放器市场70%的市场份额；同时，苹果的iTunes音乐店不论在线还是非在线，目前也是世界排名第二的音乐店（沃尔玛排名第一)。

苹果公司的成功吸引了一大群资源丰富的大规模竞争者。为了保持领先，公司必须把注意力集中在消费者身上并保持创新。因此，苹果没有停滞不前。随着其极受欢迎的iPhone首次亮相，苹果又推出了经由iTunes的电影租赁服务，消费者可以通过iPod、iPhone、苹果电脑来观看电影；世界上最薄的笔记本电脑MacBook Air；可以无线自动备份你Mac上的所有资料的应用程序Time Capsule。苹果公司还开了200多家设计别致、光彩照人的苹果商店，它现在成为世界上成长最快的零售连锁。人们看到了琳琅满目的新产品，如iHome（一个囊括了所有数字家庭娱乐装置的魔法设备）和iPod in Wheels（将你的iPod与汽车娱乐系统整合的数字枢纽）。

连续三年，在波士顿咨询公司对全球各行业2 500名高层管理者的调查中，苹果公司被评为全球最具创新精神的企业。苹果公司获得的投票高达不可思议的25%，是亚军3M公司的2倍，季军微软公司的3倍。这一极具创新性的企业也在最近《财富》杂志的美国最受尊敬的企业排行榜上名列前茅。

因此，几乎一夜之间，乔布斯似乎就把苹果公司从一个失败的缝隙市场的电脑制造商转变为消费电子、数字音乐和视频领域的中坚力量，谁知道将来还会发生什么。他通过创新——帮助他周围的员工对问题进行“另类思考”（苹果的座右铭)，为顾客带来价值——而取得了这些成功。《财富》杂志这样总结道：苹果公司向我们展示了如何通过奇思妙想创造出新颖迷人的产品，来创造真实、惊人的增长。乔布斯完全致力于发现和不断追求卓越的精神创造了一种使苹果公司成为创新标志的文化。在那里，创新是一种生活方式。[1]

> 通过令人目不暇接的以顾客为导向的新产品创新，苹果在近几年实现了惊人的转变。对苹果公司而言，创新就是一种生活方式。

正如苹果公司的案例所表明的，擅长开发和管理新产品的企业将获得巨大回报。每一种产品都会经历一定的生命周期——产生，经历若干阶段，随着另一种能为消费者创造更多价值的产品的出现而最终走向衰亡。这种产品生命周期也带来了两个主要的挑战：第一，由于所有的产品最终都会消亡，企业必须善于开发新产品以替代过时的产品（即新产品开发的挑战)；第二，企业必须擅长在产品生命周期的各个阶段，根据不断变化的消费者口味、技术及竞争压力来相应地调整营销战略（即产品生命周期的挑战)。我们首先讨论寻找和开发新产品的问题，然后探讨产品生命周期的管理。

## 新产品开发战略

一个企业可以通过两种途径获得新产品。其一是直接获取——购买整家企业、专利或生产许可证等；其二是通过企业自身的研发努力进行的**新产品开发**（new-product development）。所谓"新产品"，是指企业新开发的产品、改进或调整的产品以及新品牌。本章将集中讨论新产品的开发问题。

新产品是很重要的——无论对消费者，还是营销人员。对企业而言，新产品是企业成长的钥匙。对消费者而言，它们将新的解决办法和多样化带入到生活当中。然而，创新可能非常昂贵和高风险。新产品面临严峻的考验。据估计，美国 90%的新产品是失败的。每年，企业仅在失败的食品类产品上就要损失 200 亿～300 亿美元。[2]

为什么这么多的新产品都失败了呢？存在很多原因。有可能实际产品的设计很糟糕；也有可能虽然新产品的构思很好，但是企业对市场规模的估计过高；或者定位错误，或在错误的时间推出，或定价过高，或广告很差劲；也可能是高层管理者不顾不利的市场调研结果，强力推行他自己偏爱的产品构思；有的时候，还可能是因为新产品的开发成本高于预算，或者竞争对手的激烈反击超出了预期估计。不过，有些新产品失败背后的原因却是显而易见的。[3]

> 漫步在新产品咨询公司（NewProductWorks）的走道里，你会发现自己像是游走在一个噩梦般的超市中。大约 11 万件展品都是可怜的失败品。每个失败品的背后都是对金钱和希望的挥霍，以及一个经典的问题："他们到底在想些什么？"一些产品因为未能为消费者带来价值而失败，如脱脂牛奶洗发露、黄瓜止汗喷雾、Premier 无烟香烟。无烟香烟？他们是怎么想的？其他一些企业失败是由于把原先备受信赖的品牌名称同一些根本不相关的产品联系了起来。你能想象吞下 Ben-Gay 牌阿司匹林或是 Gerber Singles 成人食品（美味的糖醋肉泥或者马德拉鸡肉）吗？其他可笑的设计包括试图延伸一个好的品牌名称，包括杰克谷类燕麦（Cracker Jack cereal）、埃克森果冰（Exxon）、斯马克的优质番茄酱（Smucker）、Loom 洗衣粉水果（Fruit of the Loom laundry detergent）以及哈雷-戴维森的蛋糕裱花套件。确实，他们究竟是怎么想的？

## 新产品开发过程

企业面临一个两难的问题——它必须开发新产品，但高失败率又令其望而却步。总而言之，要创造一个成功的新产品，企业必须理解它的消费者、市场和竞争对手，并且开发能够向消费者传递优异价值的产品。在寻求和发展新产品的过程中，企业必须制定强有力的新产品开发计划，并建立一个系统的、顾客导向的新产品开发流程。图 9—1 描述了新产品开发流程的 8 个主要阶段。

### 构思产生

新产品开发始于**构思产生**（idea generation）——系统地寻找新产品的设计构想。

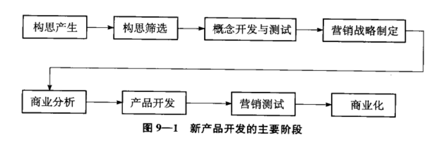



图9—1 新产品开发的主要阶段

一个企业通常产生成百上千的产品构思，以便从中选出最好的构思。例如，IBM公司最近举办了一个“创新即兴大讨论”(Innovation Jam)——一种在线建议箱——它邀请全世界IBM的顾客和员工来为新产品和服务出谋划策。这个巨大的头脑风暴活动在3天之内收到了来自160多个国家的15万人的约4.6万个构思。而后，IBM从这一构思浪潮中仅找到10种产品、业务和服务计划作进一步开发。[4]

新产品构思的主要来源包括内部资源和外部资源，如顾客、竞争者、分销商和供应商等。

### 内部构思来源

使用内部资源，企业可以通过正规的研发活动来寻找新的产品构思。然而，最近的一项调查显示，全球750位CEO报告说，仅14%的创新构思来自传统的研发部门。而41%来自员工，36%来自顾客。[5]

因此，企业可以撷取员工的智慧——从高层管理人员到科学家、工程师、生产人员和销售人员。运用当今全新的Web 2.0技术，许多企业正在使产生优质创意与每位员工都息息相关。例如，思科公司设立了一个叫做构思地盘(Idea Zone)或我的地盘(I-Zone)的内部网络平台(wiki)，每位思科的员工都可以通过它为新产品提出构思，也可以评论或者修改他人提出的构思。自从设立之后，I-Zone已经产生了400多个商业构思，并且有1 000多人对这些构思进行了补充。思科挑选能够为其未来发展起到更多积极作用的构思。到目前为止，已有12个I-Zone的构思到达了项目阶段，同时形成了4个全新的思科业务单元。[6]

一些企业已经成功地开发了“内部创业”工程，以鼓励其员工思考和开发新产品构思。例如，三星公司在韩国水原市建立了一个特殊的价值创新工程(Value Innovation Program，VIP)中心，以鼓励和支持企业内部的新产品创新。

> 三星公司典型的办公设施是以在灰白墙壁的房间内，在灰白的桌子上，用灰白的电脑办公为特色。在那里，员工们坚守着严格的儒家思想的传统，从不敢梦想向领导提问，或者提出一些古怪的建议。VIP中心与此完全相反，它的特色在于拥有办公间、宿舍、培训室、厨房、充满游戏的地下室、健身房和桑拿室。青草从天花板上萌芽，房门上装有游乐园的镜子，墙壁上遍布着各种构思的粉笔图案。在该中心，三星的研究人员、工程师和设计师们用欧美海盗和大黄蜂的帽子开玩笑，玩着埃尔莫玩具和充气海豚，畅谈构思而不用考虑等级。VIP中心最近产生的构思包括一个102英寸的等离子电视和一种能够将多功能打印机削减30%原材料开支的工艺。该中心帮助以生产低价位的创新产品而闻名的三星公司，成为了世界上最具创新性和高盈利的电子企业。[7]

**外部构思来源**

企业也可以通过许多外部资源来获得优秀的新产品构思。例如，分销商和供应商可以贡献构思。分销商与市场联系紧密，它们更了解消费者的问题和新产品的可行性。供应商可以向企业提供可用于开发新产品的新观念、技术和材料。竞争者也是一种重要的外部资源。企业可以通过关注竞争者的广告来获取其新产品线索。还可以购买竞争对手的新产品，将其拆开观察它怎样运作，分析它的销售情况，并决定是否应该推出自己的新产品。其他的构思来源包括商业杂志、展览、研讨会、政府机构、广告公司、市场调查公司、大学及商业实验室，以及发明家等。

一些企业寻求新产品咨询和设计公司的帮助，获得新产品构思和设计，比如 ZIBA 设计公司、青蛙设计公司（Frog Design），以及 IDEO。例如，当 Cranium 公司为拓展其备受欢迎的家庭棋盘游戏而需要创新性的新构思时，它看中了大奖获得者 IDEO 设计公司。IDEO 的一个小组和 Cranium 的设计师们一同工作，以开发一种套装游戏，集聚了 Cranium 的 4 个图像（iconic）特征：Word Worm，Creative Cat，Data Head，以及 Star Perform。设计小组的思路源于这样一种观点——游戏的核心应该是欢笑、聚集和创造性，而不是竞争。至于灵感，该团队先观察那些例证了 Cranium 形象的人们，然后在与家庭一起进行的真实游戏聚会上测试样品。基于来自这些观察和互动的顾客洞察，IDEO-Cranium 小组开发了 4 种受欢迎的基于人物的新游戏：Tune Twister（Star Performer），Super Showdown（Data Head），Doodle Tales（Creative Cat）和 Wacky Words（Word Worm）。[8]

许多企业也转向在线合作交流的方式来帮助解决新产品的问题。例如，协作网络 InnoCentive 公司将其企业客户（方案寻求者）与全球 10 万名科学家（方案解决者）联系起来。寻求方案的企业发出“挑战”，获胜的方案解决者可以获得高达 10 万美元的奖励。例如，宝洁公司通过 InnoCentive 找到了一种符合成本—效益的方法来打印，从而大大减少了推出新产品的时间和成本。[9]

宝洁公司的 CEO 说：“如今，组织之外的人知道怎样回答你的特定问题，解决你的特定难题，或者具有能比你更好地运用现有机会的优势。你需要找到他们，并找到与其合作得到成果的途径。”据估计，如今，宝洁公司 35％的新产品具有源自公司外部的元素，而 2000 年，这一数据只有 15％。[10]

或许，新产品构思最重要的来源在于消费者自身。企业可以分析消费者的提问和抱怨，找到能更好地解决消费者问题的新产品。例如，史泰博公司开发了“易折扣计划”（Easy Rebate Program）以回应小企业客户所关注的问题，因为失去回扣是它们最大的挫折之一。[11]

企业的工程师和销售人员能够见到、接触到顾客，从而获得建议和构想。乐高（LEGO）就是这样做的。它邀请了 250 位乐高“豪华列车”（train-set）玩具的爱好者参观其纽约的办公室，评估新设计。“我们对它们都不屑一顾，”一位乐高迷，来自波兰的英特尔公司的工程师这样说。但这组人给乐高提供了很多新设计，并被公司充分运用。结果就生产出了 Santa Fe Super Chief 系列。归功于来自这 250 名爱好者的口头许可，乐高没有开展额外的营销活动，就在两周内将第一批生产的 1 万件产品销售一空。[12]

其他企业也积极地向消费者征求构想，并把消费者变为联合创造者。例如，戴尔公司设立了一个名为思想风暴（IdeaStorm）的网络论坛，向消费者征集如何改进其产品的意见和建议。用户提出建议，论坛进行投票，最受欢迎的构思就会被置顶。推

出仅两个月的时间，该网站就收到了约3 850条构思和23.6万张投票。迈克尔·戴尔将此次顾客导向的创新活动视为重振戴尔公司的关键。“直接聆听顾客的时候，我们就是最好的，”戴尔这样说，“我们聆听、学习之后，根据顾客的需要进行产品改进和创新。”[13]

最后，消费者经常自己创造和使用新产品，企业可以把它投入市场从而获利。例如，多年来，消费者中一直盛传：雅芳 Skin-So-Soft 沐浴精油和保湿霜也有很好的防虫效果。有些消费者在沐浴的时候在水中滴入一些芳香精油，另一些消费者则将其放入背包，在蚊子猖獗的露营地使用，还有一些消费者则在海滨别墅的露台上放上一瓶。雅芳将这一构想转变成了一个完整的 Skin-So-Soft 防护产品线，包括 Bug Guard 驱蚊保湿纸巾和一个具有保湿、驱蚊和防晒三重功效的柔肤产品 Bug Guard Plus。[14]

虽然让消费者参与新产品开发给企业带来了很多利益，但是企业仍然必须谨慎，不能过分依赖消费者。对于某些产品而言，尤其是技术含量比较高的产品，消费者可能并不清楚自己的需要是什么。“你无法询问人们他们是否想要还不存在的东西，”苹果公司CEO史蒂夫·乔布斯这样说道。一位创新管理顾问补充道：“甚至当他们认为自己知道想要什么，仅仅提供给人们所想要的并不总是足够的。人们想要惊喜，他们想要一些比自己预期更好的东西，一些他们所喜欢、所想要的延伸物。”[15]

## □ 构思筛选

产生构思的目的是形成大量的构思。随后各阶段的任务就在于逐步削减这一数量。首先，**构思筛选**（idea screening)，即尽可能地留住好的构思，去掉不好的构思。在以后的产品开发阶段成本将大幅上升，因此企业只希望进一步开发能盈利的产品。

为了便于新产品委员会审核，许多企业要求用标准的形式来描述新产品构思。这一描述包含产品或服务构思计划、顾客价值主张、目标市场以及竞争状况，并大致估计市场规模、产品价格、开发时间和成本、制造成本，以及收益率。然后由新产品委员会根据一整套标准审核每一个新产品构思。

一位营销专家提出了一个“R-W-W”（“real，win，worth it”）新产品筛选框架，它询问三个问题：第一，它是否真实？即对这一产品是否存在真正的需要和渴求，消费者是否会购买？是否存在一个清晰的产品概念？这一产品能否满足市场？第二，我们能否获胜？即这一产品是否能够提供持久的竞争优势？企业有没有资源成功地开发和经营这一产品？最后，它是否值得做？即这一产品是否符合企业长期的发展战略？它能否产生足够的潜在利润？企业必须在对这三个“R-W-W”问题都作出肯定回答之后，才进一步开发某个新产品构思。[16]

## □ 概念开发与测试

有吸引力的产品构思必须发展成为有效的**产品概念**（product concept)。这里，有必要区分产品构思、产品概念和产品形象的含义。产品构思是企业希望提供给市场的一个可能产品的设想；产品概念是用有意义的消费者语言表达的详尽描述的构思；产品形象是消费者感知到的实际产品或潜在产品的特定形象。

### 概念开发

假定一个汽车制造商开发出了一种燃料电池电动汽车。其原型时尚、运动感十

足，售价约10万美元。[17] 近十年后，它打算推出一款更多人能买得起的、适应大众市场的车型，以与当今的混合动力汽车竞争。这一完全靠电力驱动的汽车可以在4秒内从0加速到60英里/小时，一次充电可行驶250英里，可用一个普通的120伏电源插座充电，每英里能耗花费大约为1便士。

展望未来，营销人员的任务就是要把这一新产品转化为若干产品概念，了解每一个概念对消费者有多大吸引力，并从中选出最好的那一个。对于这一电动车，或许可以开发出以下的产品概念：

概念1：价格合理的中型轿车，可作为家庭的第二辆车，适合在城市中走亲访友或外出办事。

概念2：中等价位的小型运动型汽车，适合年轻人。

概念3："绿色"汽车，适合那些关心环境的人，他们需要实用的、低污染的交通工具。

概念4：一种高端的多功能车，适合那些希望有更大空间和更低油耗的消费者。

### 概念测试

**概念测试**（concept testing）是与合适的目标消费者小组一起测试这些新产品概念。概念可以用符号或实物形式来表示。比如，概念3可以用文字表述如下：

> 这是一种高效的燃料电池电动小型汽车，可以容纳4人且富有驾驶乐趣。完全使用电能使得该汽车不愧为一种无污染的实用交通工具。它充电一次可以行驶250多英里，并且每英里的驾驶成本仅为几便士。相对当今高污染、高油耗的车辆而言，该汽车无疑是一种明智的、负责任的选择。其价格在2.5万美元左右。

许多企业在开发新产品之前，都会与消费者一起进行有关新产品概念的常规测试。对于一些概念测试，使用文字或图片描述就足够了。但是，如果有实实在在的实物展示，则会增加测试的准确性。在概念展示出来以后，消费者需要回答如下问题（见表9—1）。

**表9—1　燃料电池电动汽车概念测试问题**

| 燃料电池电动汽车概念测试问题 |
| --- |
| 1. 您了解燃料电池电动汽车的概念吗？ |
| 2. 您相信关于该汽车性能的说法吗？ |
| 3. 与普通汽车相比，该燃料电池电动汽车的主要优点是什么？ |
| 4. 与油电混合动力车相比，该燃料电池电动车的优势在哪里？ |
| 5. 您认为该汽车在哪些方面还需要改进？ |
| 6. 同普通汽车相比，您偏爱燃料电池电动汽车的何种用途？ |
| 7. 该汽车的合理价格是多少？ |
| 8. 谁将会影响您对该汽车的购买决策？谁将驾驶它？ |
| 9. 您会购买这种车吗？（肯定会买、可能会买、可能不会买、肯定不会买） |

对这些问题的回答将有助于企业确定哪种概念对消费者具有的吸引力最大。例如，最后一个问题了解消费者购买的可能性。如果2%的消费者说"肯定会买"，5%的消费者说"可能会买"，企业就可以利用这些数据来估计整个目标市场的销售量。即使如此，企业的估计往往也是不精确的，因为人们的意图并不总转化为行为。

## □ 营销战略制定

假设汽车制造商发现，对于燃料电池电动汽车来说，概念3的测试最好。接下来，它就要进行**营销战略制定**（marketing strategy development），为把该汽车推向市场设计一个初步的营销战略。

市场营销战略计划包括三个部分。第一部分描述目标市场、计划的价值主张、销售量、市场份额以及最初几年的利润目标。

> 燃料电池电动汽车的目标市场是年轻一代、受过良好教育、收入水平中上的个人、情侣或小家庭，他们寻求实用且环保的交通工具。该汽车将被定位为富有驾驶乐趣，与一般的燃油汽车或混合动力汽车相比污染较小。企业第一年的目标是销售10万辆，亏损不超过1 500万美元。第二年的目标是销售12万辆，计划获利2 500万美元。

市场营销战略计划的第二部分描述产品在第一年的计划价格、分销策略和营销预算。

> 燃料电池电动汽车将以三种颜色面市——红色、白色和蓝色，以全套配件为标准配置。零售价格为2.5万美元，其中15%为经销商利润。每月销售10辆以上的经销商还将获得当月销售车辆每辆5%的额外折扣。营销预算为5 000万美元，其中一半用于全国性的媒体宣传，另一半用于当地的事件营销。广告和互联网将会强调该车的驾驶乐趣和低排放理念。第一年市场调研的费用为10万美元，用以研究什么样的消费者会购买该汽车及其满意水平。

市场营销计划的第三部分描述预计的长期销售量、利润目标以及营销组合策略。

> 公司计划最终获得3%的轿车市场份额，并实现15%的税后投资回报。为了实现这一目标，一开始就要生产优质的产品，并不断地通过技术改进来进一步提高质量。如果竞争状况允许的话，价格将在第二、第三年有所提高。营销总预算每年增加10%，第一年后，每年的营销调研费用将减少为6万美元。

## □ 商业分析

一旦管理层决定了产品概念和市场营销战略，就可以评价其商业吸引力。**商业分析**（business analysis）包括审查新产品的销售量、成本和利润计划，以确定它们是否符合企业的目标。通过分析后，产品概念就可以进入产品开发阶段。

为了估计销售量，企业需要查看以往同类产品的销售记录，并且进行市场调查。然后，企业需要评估最大销售量和最小销售量，以确定风险范围。完成销售预测后，企业就可以估计产品的预期成本和利润，包括营销、研发、运营、会计和融资成本。最后，企业运用预估的销售和成本数据分析新产品的财务吸引力。

## □ 产品开发

到目前为止，对许多新产品概念而言，产品只是以一段文字描述、一张样图或一个粗糙的模型的形式存在。通过了商业测试的产品概念，就将进入**产品开发**（prod-




uct development）阶段。此时，研发部门或工程部门将产品概念转化为实体产品。然而，产品开发阶段现在往往需要大量的投资。这一阶段的工作将决定产品构思能否转化为技术和商业上可行的产品。

研发部门将开发并测试产品概念的一种或多种实体形式。研发部门希望设计出既符合成本预算要求，又能满足消费者需要的样品。开发一个成功的样品可能需要耗费数日、数周、数月甚至数年，这将取决于产品本身及样品的制造方法。

通常情况下，产品需要经过严格的测试以确保能安全有效地执行其功能，或消费者可以在它身上发现价值。以下是几个产品测试的例子。[18]

> 咚咚咚。在路易·威登（Louis Vuitton）位于巴黎优雅的总部的地下室一个锁着的门后，起重机吊起一个棕褐色的手提包从离地半米高处扔下。这个装有8磅重东西的包将会被重复吊起和扔下，一直持续4天。这是威登的测试实验室，是其奢侈产品受折磨的场所。另一个实验设备不停地向手提包发射紫外线，以测试其抗褪色能力。还有一项测试是让这个包重复打开和关闭5 000次。甚至还有一个机械手在包的带子上不停地摇，以测试带子是否足够坚韧。
>
> 在吉列，几乎每位员工都要参与新产品测试。吉列的每一个工作日，都有来自各个部门的200多个志愿者没刮胡子就来上班。他们走进公司南波士顿工厂的二楼，进入装有镜子和水池的小隔间，遵从小窗户另一边的技术专家的指示，使用不同的剃须刀、剃须霜以及剃须后用品。志愿者从刀片是否锋利、划片是否光滑以及手柄是否好握等方面，来评价自己使用过的剃须刀。在旁边的一个浴室里，女员工同样也在腿部、腋下等部位试用公司的新产品。“我们流血（试用时可能被划伤）是为了让消费者在家能够更好地使用，”吉列的一位员工这样说。

新产品不仅要有符合要求的功能性，而且要传达预计的心理特征。例如，燃料电池电动汽车应该使消费者感到质量好、舒适且安全。管理层必须了解什么因素让消费者认为汽车制造得好。对有些消费者来说，这意味着关车门时听起来可靠的声音；而对另一些消费者而言，这意味着汽车在试验中经得住撞击。企业还会进行消费者测试，通过试驾来评价汽车的性能。

## □ 营销测试

如果产品通过了概念和产品测试，接下来就进入**营销测试**（test marketing）。在这一阶段，企业将新产品及其营销计划置于更为真实的市场环境中。在大规模投入生产之前，营销测试可以使营销人员提前了解产品正式上市时可能出现的具体情况，以检验产品和营销计划，包括目标市场选择和产品定位策略、广告策略、分销策略、定价策略、品牌策略、包装策略以及预算水平。

不同产品进行的营销测试规模不同。营销测试可能花费很高，而且如果时间太长，也容易使竞争对手占到便宜。当开发和推出新产品的费用较低，或者管理层对新产品很了解时，企业只需进行少量的营销测试或根本不进行营销测试。事实上，消费品企业近几年已经减少了营销测试。对产品线延伸的产品或者模仿竞争对手的成功产品，企业一般不进行营销测试。

但是，当推出一款新产品所需资金投入、风险较高，或者管理层对该产品或其营销计划没有十分的把握时，企业就需要做大量的营销测试。例如，肯德基不久将推出一款主要的新产品——肯德基烤鸡（Kentucky Grilled Chicken）。虽然该快餐连锁的

招牌食品是酥脆、浓香的炸鸡，但它还是希望能够吸引那些注重健康、不吃炸鸡的消费者。“这是我们品牌的转型，”肯德基食品创新总监这样说。鉴于该决定的重要性，肯德基在将这款新产品推向全国市场之前，进行了3年多的产品和营销测试。“你可能会问：‘是什么让你们花费这么长时间?’”该连锁店主席这样说，“这个问题我也问了自己很多次。回答是我们不能失败。”[19]

虽然营销测试可能花费巨大，但与产品失败带来的损失相比，还是很小的。当然，即使通过了营销测试，也不能保证新产品就一定能成功。例如，宝洁公司用了5年时间来测试其Fit果蔬洗涤剂。尽管营销测试显示该产品将会很成功，但宝洁公司仍然不得不在推出后不久就停止了对它的推广。[20]

进行营销测试时，消费品通常采用以下三种方法中的一种——标准市场测试、控制市场测试和模拟市场测试。

### 标准市场测试

使用标准市场测试时，企业选取一些代表性城市，并在这些城市全面试销产品。通过店面销售记录、消费者和分销商调查以及其他手段，来检测产品的市场表现。对试销的分析结果将用来预测全国范围的销售的利润，发现潜在的产品问题，并相应地调整市场营销计划。肯德基使用标准市场测试在印第安纳州波利斯、科罗拉多州斯普林斯、圣迭戈、俄克拉何马城以及奥斯汀和得克萨斯州对其新产品——肯德基烤鸡进行了市场测试。在这些城市，肯德基既测试了新产品，又测试了该产品的全部营销计划，包括新的店面招牌和一系列广告。

标准市场测试存在一些缺点。这种方法成本高、测试时间长。另外，竞争对手也很容易发现这种测试，并进行干扰。它们可能会在测试城市里降价销售其产品、增加促销活动，甚至买断测试产品。最后，营销测试使得企业的新产品在推向全国市场之前，就被竞争对手仔细地研究过了。因此，竞争对手有时间制定防御战略，甚至抢在企业的新产品推向市场之前就采取措施。

尽管存在诸多不利因素，标准市场测试仍然是目前使用较为广泛的市场测试方法。不过，现在许多企业正在转向使用既快速又经济的控制市场测试和模拟市场测试。

### 控制市场测试

有些调研公司安排一组受控的商店，在给予一定费用的条件下，它们同意经销新产品。典型的控制市场测试系统有尼尔森公司Scantrack系统和信息资源公司（IRI）的BehaviorScan系统，它们可以从电视机到付款台监视消费者对新产品的购买行为。

在每个BehaviorScan市场，.IRI公司追踪一组购物者数据，这群被调查者通过在参加测试商店的付款台前出具身份确认卡来报告他们的购买行为，并在家中通过一个便携扫描器来报告在没有参加测试的商店中的购买。在参加测试的商店内，IRI公司控制被测试产品的诸如货架摆放、价格和店内促销等因素。IRI也测量购物者家庭的电视观看情况，并把专门的广告发送到受测组成员的电视机上。直邮促销也被纳入测试。[21]

关于各个消费者购买行为的详细扫描信息由一台中央计算机记录下来，并且与消费者的个人状况以及电视观看情况一并汇总。这样，BehaviorScan系统就可以提供各个商店每周关于被测试产品的销售报告。这些购买数据使仅仅依靠销售点零售数据难以开展的深入诊断得以进行，包括重复购买分析、购买者的人口统计特征等，并且在

测试 12～24 周后就能更早、更精确地预测销售。更重要的是，该系统使得公司可以评估特定的营销努力。

控制市场测试，如 BehaviorScan 系统，一般比标准市场测试的花费要少。而且，由于分销是在测试的第一周“强制”进行的，因此控制市场测试也就比标准市场测试能够更快完成。同标准市场测试一样，控制市场测试也会让竞争者发觉企业的新产品。一些企业担心，研究中只用到有限的几个控制测试市场也许不能很好地代表真实的产品市场或目标消费者。但是，调研公司在将测试市场的结果应用到更大的市场时具有丰富的经验，并且通常能够估计到测试市场中的偏差。

**模拟市场测试**

企业也可以在模拟购物环境下进行新产品测试。企业或调研公司向受测的消费者展示多种产品的广告和促销手段，待测的新产品就包括在展示的产品之中。然后，企业给这些消费者一些钱，让他们去一个真实的商店或实验基地购买商品，通过观察他们的购买情况，获悉多少人购买新产品，多少人购买竞争品牌的产品。

这种模拟可以了解企业产品和竞争品牌产品的广告效果。然后，调查人员向消费者询问其购买（或不买）的原因，几周以后再通过电话了解其对产品的态度和使用情况、是否满意以及重复购买的意向。最后，研究人员使用复杂的计算机统计模型，根据模拟销售的情况，预测全国市场上新产品可能的销售情况。近来，许多公司开始采用一些有趣的新型高科技技术，如虚拟现实和网络等，来进行模拟市场测试。

模拟市场测试克服了标准市场测试和控制市场测试的一些缺点。它通常花费比较低，只要 8 周时间即可结束，并且能够避开竞争者的视线。然而，由于样本有限，购物环境又是模拟的，许多研究人员认为模拟市场测试可能不像真实测试那样准确、可靠。但企业仍然广泛地使用模拟市场测试，尤其是作为“预测”。由于这种测试很快，费用又低，能够迅速地评价新产品或其营销计划的市场表现。

许多营销人员现在正使用新型模拟市场测试技术来降低市场测试的成本，同时加快进度。例如，菲多利公司与调研公司决策洞察（Decision Insight）合作创办了一个在线虚拟便利店，用来测试新产品和营销创意。[22]

> 决策洞察公司的 SimuShop 在线购物环境使菲多利公司的营销人员无须在不同地点的实体商店里花费大量的时间和金钱，就能在众多的店铺里测试顾客对乐事、多力多滋、奇多（Cheetos）以及菲多利等品牌的不同延伸产品、货架陈列、定价以及包装的反应。招募来的购物者访问这一在线商店，浏览菲利多品牌及竞争产品的逼真的虚拟货架，点击某个产品来获取更多的详情，将选择的产品放入到自己的购物车中。一旦购买行为产生，消费者就会被一对一地提问，访谈其为什么购买所选择的产品。观察整个决策过程使菲利多公司的营销人员了解到在现实世界有可能发生的情况。200 袋菲利多的产品陈列在一个典型的商店货架上，企业不需要在真实市场环境下进行奢侈的市场测试。“对我们而言，这只能在虚拟环境下进行，”菲利多公司的一位营销人员这样说。SimuShop 测试产生的结果与之后真实市场的数据相比，准确率达到 90%，甚至更高。

## □ 商业化

市场测试大体上为管理者提供了支持是否推出新产品的最终决定所需的信息。如

果企业决定将产品**商业化**（commercialization）——将新产品推向市场——将面临高昂的成本。企业可能需要建立或租赁生产设施。如果是包装消费品，企业第一年可能还要花费数亿美元的广告、促销及其他营销努力。例如，当联合利华推出夏士莲护发系列产品时，仅在美国就花费了2亿美元，其中的3 000万美元用于 MySpace 上的广告和展示、用音频吸引路人的商场显示器、酒店浴室中的3D广告以及电影广告等非传统媒体。[23]

企业要推出新产品，首先要确定上市时机。如果汽车制造商的新型燃料电池电动汽车将会影响企业其他汽车的销售，推出时间就可能会被延迟。如果该电动汽车能够被进一步改进，或者当前经济形势不好，企业也可能等到下一年再推出。但是，如果竞争对手准备推出燃料电池电动汽车，那么企业就要赶紧跟进。

接下来，企业需要决定在什么地方推出新产品——在一个城市、一个地区、全国市场还是国际市场。很少有企业有足够的信心、资本和能力一下子就把新产品推向全国或全球经销。相反，企业往往会设计一个有计划的市场扩展行动。例如，当通用磨坊公司将其米勒冰爽（Miller Chill）——一种酸橙和盐风味的墨西哥式的淡啤酒——推向市场时，先选择进入亚利桑那州、新墨西哥州和得克萨斯州等西南部各州，由当地电视广告支持。基于初期这些市场强劲的销量，公司再将米勒冰爽推向全国市场，投入3 000万美元用于电视广告、平面广告、现场显示广告以及由柯南·奥布莱恩（Conan O'Brien）主持的《深夜》（Late Night）节目的直播广告。最终，凭借该品牌在美国市场的成功，从澳大利亚开始，将米勒冰爽推向了全球市场。[24]

不过，有些企业或许会以很快的速度在全国市场推广新型号。拥有国际分销系统的企业可能会在全球市场迅速推广新产品。微软最近就是这样推广其 Windows Vista 操作系统的。微软使用大量的广告在全球30多个国家同时推出了 Vista 操作系统。这一运动的目标是在头两个月就产生66亿次全球暴露。“在接下来的6个月，全世界出售个人电脑的地方都会有 Vista。”一位商业分析师在这一运动开始的时候这样说。[25]

## 管理新产品开发

图9—1所示的新产品开发过程强调了发现、开发和导入新产品的重要活动。然而，新产品开发不仅仅是按部就班地完成这一系列步骤。企业必须采取一套整体的方法来管理这一过程。成功的新产品开发要求以顾客为中心的、以团队为基础的、系统化的努力。

### □ 以顾客为中心的新产品开发

新产品开发必须是以顾客为中心的，这一点胜过一切。当寻找和开发新产品的时候，企业往往过多地依赖其在研发实验室中的技术研究。但是，正如市场营销中的所有其他事物一样，成功的新产品开发始于对顾客需要和看重什么的透彻理解。**以顾客为中心的新产品开发**（customer-centered new-product development）强调找出解决顾客问题的新方法，同时创造更多的顾客满意体验。

最近一项研究发现，最成功的新产品是差异化的、能解决顾客的主要问题并提供一个引人注目的顾客价值主张。另一项研究表明，在新产品创新过程中有顾客直接参




与的企业与那些没有这样做的企业相比，拥有2倍的资产回报和3倍的运营收入增长。[26]

当今的创新型企业，产品范围从包装消费品到电动工具，正走出研究室，与其顾客交往以便寻找新的顾客价值。让我们来看看下面的例子。[27]

> 来自百得公司DeWalt部门——制造由专业承包商使用的电动工具的部门——的工程师和营销人员花费了大量的时间在工地上，通过与其终端使用者的谈话和观察他们如何工作来产生构想。新产品的样品完成之后，这些工程师和营销人员重返工地，留下这些样品供终端使用者使用，约一周以后再回来，收集关于这些样品性能如何的信息。正是由于强有力的顾客聚焦，百得公司获得了美国专业电动工具市场50%以上的市场份额。
>
> DeWalt部门的主席约翰·思科奇（John Schiech）讲述了一个有关密切关注顾客的重要性的宝贵故事。"20世纪90年代初，市场上畅销的斜切锯成本大约是199美元，每个锯子上面都有一个10英尺的刀片。我们的员工出去做了一些调研，发现许多人用很大的模具来建立大型的殖民地式住宅。他们看到锯片只能通过那些大型饰件的一半，因此工人们不得不将一个16英尺的模具拿到窗外，翻转后再将其拿进来，完成剩余的切割。我们意识到，如果改成12英寸的锯片——一个完全不同的、更大的锯条，他们就可以一次性完成这样的切割。因此，我们开发并推出了一款12英寸的斜切锯，定价399美元。它成为了销量第一、拥有巨额利润的斜切锯，并一直持续至今。"当问及什么使得他的企业如此成功时，思科奇总结道："答案就是我们的工程师和产品营销经理愿花费大量的时间到工地上同那些以这些工具谋生的人们谈话。"

因此，以顾客为中心的新产品开发起始于也结束于解决顾客问题。正如一位专家曾说的："如果不是提供新的思维方式以满足顾客需要的产品和服务，那么到底什么是创新？"[28]另一位专家说："如今，当你进入市场时，对产品的成功至关重要的是，从一开始的时候就获得顾客洞察，并在整个过程中一致和谦逊地使用这些洞察，通过一种引人入胜的方式与他们沟通。"[29]

## □ 以团队为基础的新产品开发

良好的新产品开发还需要企业整体的、跨职能的努力。一些企业按图9—1所示的过程按部就班地组织新产品开发，从构思产生开始，以商业化结束。在这种序贯的产品开发模式下，企业各部门单独工作来完成其在整个过程中所承担的任务，然后将新产品移交到下一个部门或阶段。这种序贯的、一步接一步的过程有助于控制复杂性和项目风险。但它也可能是异常缓慢的。在快速变化、高度竞争的市场中，这种缓慢但可靠的产品开发可能会导致产品失败、销量和利润的损失，甚至动摇企业的市场地位。

为了让自己的产品快速进入市场，许多企业运用**以团队为基础的新产品开发**（team-based new-product development）方法。在这种方法下，企业各部门在跨职能的团队中密切合作，产品开发过程中的各个步骤也可以同时进行，从而节约时间、提高效率。企业从各个部门调集一些人员组成一个团队，他们自始至终追踪新产品的进程，而不像之前将新产品从一个部门转移到另一个部门。这一团队通常包括来自营销部门、财务部门、设计部门、制造部门以及法律部门的人员，甚至还包括供应商和企

业的顾客。在以前的序贯过程中，某个阶段一旦出现瓶颈，就可能严重减慢整个项目的进程。而在以团队为基础的方法中，如果某个部门碰了钉子，那么由它致力于解决这一问题，整个团队可以继续前进。

以团队为基础的新产品开发方式确实也存在一些局限。例如，与序贯进行的方法相比，它有时会在组织内部制造更多的紧张和混乱。然而，在快速变化的产业环境下，产品的生命周期越来越短，快速、灵活的产品开发的回报远远超过了其风险。结合了以顾客为中心与以团队为基础的新产品开发方法的企业，能够在将适销的产品快速推向市场方面获得强大的竞争优势。

## □ 系统化的新产品开发

最后，新产品开发过程应该是整体性和系统化的，而不是局部分割和杂乱无章的。否则，很少有新的产品构思能够产生，并且很多好的构思也会破碎和夭折。为了避免这些问题，企业可以建立一个创新管理系统来收集、审查、评估和管理新产品构思。

企业可以任命一个德高望重的长者来担任企业的创新经理。企业可以建立基于网络的构思管理软件，并且鼓励企业所有的利益相关者——员工、供应商、分销商、经销商——加入到寻找和开发新产品和行列中。企业还可以分派一个跨职能的创新管理委员会来评估新产品构思，并且帮助将好的产品构思最终推向市场。此外，还可以设立奖励计划来奖赏那些贡献了最好构思的人。

创新管理系统的方法产生了两个有利的结果。首先，它有助于营造一种创新导向的企业文化。它显示了高层管理者支持、鼓励和奖励创新。其次，它将产生大量的新产品构思，在这些构思中或许可以发现一些确实很好的新产品构思。良好的新产品构思将会被更加系统化地开发，产生更多新产品的成功。好的产品构思将不会因为缺少宣传者或高级管理者的提倡而夭折。

因此，新产品的成功不仅仅是想出一些好的产品构思、将其转变为产品并为它们找到顾客那么简单，它要求一种整体的方法来找到创造宝贵的顾客体验的新方式，从产生和筛选新产品构思到创造和推出满足需求的产品给顾客。

不仅如此，成功的新产品开发还需要全公司的投入。由于其新产品的杰出成绩而被熟知的企业，如谷歌、苹果、IDEO、3M、宝洁和通用电气公司，企业的整体文化鼓励、支持和奖励创新。比如在《快速企业杂志》(*Fast Company Magazine*)有关全世界最具创新性企业的名单上排名很靠前的谷歌公司，也是经常名列其他杂志的前两位或前三位的创新者。谷歌的成功引人注目。尽管面对像微软和雅虎这样的强敌，谷歌在其在线搜索这一核心业务上的市场份额仍攀升到了主导性的56%。谷歌具有非凡的创新性。但是在谷歌，创新不仅仅是一个过程，它是公司DNA的组成部分。[30]

> 谷歌著名的貌似混乱的创新过程释放了一阵多元化产品的疾风，产品类别从博客搜索引擎(Google Blog Search)、电子邮箱服务(Gmail)、在线支付服务(Google Checkout)以及新闻门户(Google News)到手机应用软件的通用平台(Google Android)和测绘以及地图的项目(Google Maps and Google Earth)。与不同层次和部门的谷歌人谈话，总离不开一个强大的主题：他们是否正在设计针对盲人的搜索引擎，或者为那些认为自己的工作能够改变世界的同事提供支





持。谷歌的奇迹在于不断向其员工灌输不畏惧创新和胸怀大志的观念的能力。候选雇员经常会被问道："如果你能使用谷歌的资源来改变世界，你将建立什么？"但是这里，它不是一个滑稽可笑，甚至假设性的问题：谷歌想要知道答案，以那样的高度思考并且建设正是谷歌每天做的事。这毕竟是一家想要让出版过的每一本书的每一页都能在线获得的企业。失去兴趣会熄灭创意的火花。只要涉及创新，谷歌就是与众不同的。但这种与众不同是有形的。它在空气中，在这个地方的精神中。

## 产品生命周期战略

管理层在推出新产品后，总希望它能够经历一个较长且顺利的生命周期。虽然企业不指望产品能够永久地待在市场上，但还是期望它能够补偿为开发和推广所付出的努力和所经历的风险，并获得合理的利润。管理者也知道每个产品都有其生命周期，只是事先不了解该生命周期的确切形状和长度。

图 9—2 描述了一个典型的**产品生命周期**（product life cycle，PLC）曲线，包括产品在整个周期内的销售和利润情况。产品生命周期可以分为五个不同的阶段。

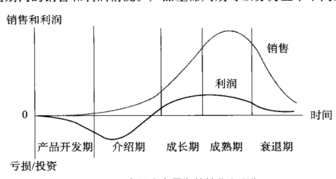



**图 9—2　产品生命周期的销售和利润**

1. 产品开发期。开发期是指企业找到新产品构思并进行研究开发的时期。在产品开发过程中，销售为零，并且需要投入大量的资金。

2. 介绍期。介绍期是指新产品被引入市场、销售缓慢增长的时期。在这一时期，由于新产品引入市场需要巨额推广和分销费用，企业几乎没有利润。

3. 成长期。成长期是指产品被市场迅速接受，并且利润大幅增长的时期。

4. 成熟期。成熟期是由于大多数的潜在购买者已经接受并购买产品，造成销售增长放缓的时期。这一时期，为了对抗竞争、维持产品的地位，企业不得不提高营销费用，最终造成利润的停滞或下滑。

5. 衰退期。衰退期是指销售和利润不断下滑的时期。

并非所有的产品都遵循这样的生命周期。一些产品被引入市场不久便很快地消失了；另一些产品在成熟期停留很久；还有一些产品在进入衰退期后，由于大规模的促销活动或重新定位，又回到了成长阶段。一个经营良好的品牌看起来似乎可以永久地存活。这些历史悠久的品牌包括可口可乐、吉列、百威、美国运通、美国富国银行（Wells-Fargo）、日本万字酱油（Kikkoman）以及塔巴斯科（TABASCO）等，百余年后，它们仍在各自的领域保持强劲的势头。

产品生命周期的概念可以用于描述一个产品种类（燃油汽车）、一个产品形式（小型货车SUV）或者一个品牌（福特公司的土星汽车）。在不同情况下，产品生命周期的概念运用不同。产品种类拥有最长的生命周期——许多产品种类的销售都会在成熟期停留很长一段时间。相比之下，产品形式趋向于体现标准的产品生命周期曲线。例如，拨号电话和VHS录像带等产品形式都经历了介绍期、成长期、成熟期和衰退期这一常规的历史过程。

由于不断变化的竞争，特定品牌的生命周期迅速变化。例如，洗衣剂（产品种类）和洗衣粉（产品形式）的生命周期很长，但某个品牌的洗衣粉生命周期就可能比较短。如今，洗衣粉的主流品牌是汰渍和奇尔，而75年前的主导品牌是Fels-Naptha，Octagon和Kirkman。

产品生命周期的概念也可以运用于所谓的风格、时尚和热潮。它们各自特定的生命周期如图9—3所示。**风格**（style）是一种基本且独特的表现方式。例如，风格存在于住宅（殖民地式、大牧场式、传统式）和艺术（现实的、超现实的、抽象的）中。一种风格一旦被创造出来，就可能维持很多年，并在此期间时而风行，时而衰落。风格曲线呈现出一种人们不断重新感兴趣的周而复始的周期。**时尚**（fashion）是在某一领域里当前被接受或流行的一种风格。例如，20世纪80年代的时装流行精致而整洁的款式，到了90年代就演变成很随意的休闲款式。时尚倾向于缓慢的增长，通常保持一段时间的流行，然后缓慢地衰退。

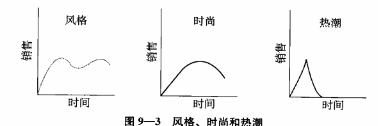



**图9—3 风格、时尚和热潮**

**热潮**（fads）是由消费者的热情所驱动的大量销售或产品、品牌迅速流行的一个暂时性的阶段。[31]热潮很可能是其他正常的生命周期的一部分，就如同最近扑克筹码和配件的销量激增。或者这一热潮即为一个品牌或产品的整个生命周期。“宠物石”就是一个典型的例子。广告文案撰写人加里·达尔（Gary Dahl）在听到他的朋友们抱怨养狗是多么费钱时，就拿他的宠物石开玩笑，很快写了一篇名为《照顾和训练你的宠物石》的有关驯狗手册的讽刺文章。不久，达尔就以每个4美元的价格销售了近150万美元的这种普通沙滩鹅卵石。然而，这一热潮爆发于某年的10月，在次年的2月就像石头一样沉下去了。达尔告诫那些想依靠热潮成功的人说：“趁它流行的时候，赶快榨取价值。”其他有关热潮的例子包括魔方和低碳食谱。[32]

产品生命周期的概念可以为营销人员提供一个描述产品和市场如何运转的有用框架。如果运用恰当，产品生命周期的概念就可以帮助在产品生命周期的不同阶段制定恰当的市场营销战略。但是，使用产品生命周期的概念来预测产品的市场绩效或制定营销战略时也存在一些实践方面的问题。例如，实践中，预测产品生命周期每个阶段产品的销售额、每个阶段的长度以及产品生命周期曲线的形状都是很困难的。使用产品生命周期的概念来制定营销战略也是很困难的，因为营销战略既是产品生命周期的原因，又是其结果。产品当前在生命周期里的位置决定了最佳的市场营销战略，这个战略反过来又影响产品在以后阶段的表现。




此外，营销人员不应该盲目地按照产品生命周期传统的各个阶段来经营产品。"因为营销人员总是本能地遵循旧的生命周期模式，他们只需要让其产品沿着曲线到达成熟和衰退阶段，"一位营销学教授这样说。与此相反，营销人员经常违反这一生命周期"规则"，以一种不可预期的方式定位其产品。通过这样做，"企业可以在产品生命周期的成熟期阶段挽救产品，使之重新回到成长阶段。它也能将新产品迅速推入成长期，跃过可能延缓消费者接受的重重障碍。"[33]

产品生命周期的要义是，企业必须不断地创新和规避风险。无论目前的产品线多么成功，为了更大的成功，企业必须熟练地管理现有产品的生命周期。同时为了成长，企业必须开发一个能够给顾客带来新价值的、稳定的新产品流（见营销实例 9.1）。

## 营销实例 9.1

### 卡夫：大量优质的老产品，太少优质的新产品？

卡夫公司制造和销售由值得信赖的著名品牌所组成的令人难以置信的品牌组合，包括 6 个价值 10 亿美元的品牌和另外 50 个销量高达 1 亿美元的品牌。除了贴有卡夫标签的奶酪、零食、调味酱和调味汁，卡夫这一大品牌旗下还包括奥斯卡·梅耶、Post Cereals、DiGiorno 比萨、麦斯威尔咖啡（Maxwell House coffee）、果冻（JELL-O）、Cool Whip、Kool-Aid、A1 sauce、Velveeta、Planters、CapriSun 以及纳贝斯克饼干系列（Nabisco）（包括奥利奥、趣多多、Triscuit、SnackWells 以及其他很多很多）。检查一下美国家庭的食品储藏柜，你会发现 200 户家庭中，有 199 户至少持有一种卡夫食品。

然而，虽然拥有一长串为消费者所熟知的品牌，但卡夫近几年经营得并不太好。在过去的 6 年中，其销售和利润停滞不前，股票价格也出现了平底线。投资者把钱存在银行比在卡夫股票上投资挣得多。问题在哪呢？直到最近，卡夫一直在管理产品生命周期方面做得不好。虽然它拥有大量优质的老产品，但是优质的新产品太少。

卡夫众多可敬的老产品——像麦斯威尔、Velveeta 以及 JELL-O——似乎已经过时了。其他一些品牌则被过度延伸——例如，卡夫现在销售 20 多种奥利奥产品，从最初的卡夫奥利奥、奥利奥夹心饼干、奥利奥双色夹心饼干、奥利奥巧脆卷以及奥利奥巧克力威化到奥利奥迷你饼干、奥利奥点心蛋糕甚至奥利奥冰激凌甜筒。再提供一种不同的产品将会受到多大的欢迎呢？

多年来，像宝洁这样的竞争对手在成熟或衰退的品牌上投资大量的金钱和精力，例如 Mr. Clean 和 Old Spice，使其重新回到产品生命周期的成长阶段。相反，卡夫则集中精力削减成本，将其成熟品牌搁置。竞争对手宝洁公司开发了一系列新产品——甚至发明了新的产品类别，如速易洁和纺必适等产品，卡夫却在创新上行动迟缓。当宝洁开始严格地聚焦顾客，为其顾客带来全新的、创新性的解决方案时，卡夫却慢慢地与其顾客失去了联系。

2006 年，迫于投资者的压力，卡夫建立了一个全新的领导小组，其中包括新一任 CEO、第一位营销总监以及一个管理顾客创新和营销服务的领导者。在 CEO 艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）的带领下，新的领导团队设计了一个雄心勃勃的复兴计划来恢复卡夫的销售和利润增长。

首先，该团队宣布它将在与消费者重建联系方面不遗余力，并改善产品质量。为了更好地了解消费者在思考什么、想要什么，"我们必须同顾客建立联系，不论他身在何

处,"罗森菲尔德说,"在产品质量方面,我们需要从'足够好'转变为'真正的美味',将我们的品牌从'陪伴消费者多年'转变为'消费者离不了'。"更为重要的是,罗森菲尔德说,卡夫将会在创新和新产品开发上投入巨资。"很简单,"她说,"我们需要重建我们的新产品线。"

罗森菲尔德与其团队拜访顾客家庭,而不是厨房测试;从消费者视角看世界,而不是企业的视角,开始了他们的新产品努力。她宣称:"我们要将我们优秀的产品组合带往一个全新的方向,与顾客如今的现实生活更加一致。"我们需要"聚焦顾客的创新!"该团队发现了这一简单的真理:依据如今顾客的生活方式,他们想要高质量且方便安全的食品。"如果你能将酒店质量的食品放在家里,仅支付很少的费用,事情是不是就会变得非常容易?"罗森菲尔德这样问道。

该团队还意识到卡夫拥有完成这一使命所需要的全部配套食品。它只需根据适应顾客多变的生活方式来重新审视其产品。例如,卡夫开发了非常成功的 Deli Creations 品牌——一个制作优质三明治的套件,它包括面包、奥斯卡·梅耶肉食、卡夫奶酪以及诸如 A1 sauce 和 Gray Poupon 芥末酱。顾客可以很快地制作一个三明治,在微波炉里加热一分钟,便可以享用热腾腾的酒店风格的三明治了。类似的,卡夫还推出了 Fresh Creations 沙拉,由奥斯卡·梅耶肉食、卡夫奶酪、Good Season 沙拉酱以及 Planter's 坚果制作而成。这一行动使其产品组合成为杂货店的一个全新的部门,生产部门。

除了创造新的品牌和类别,卡夫还迅速推出了一个汇聚以顾客熟悉的老品牌推出的新产品的食品组合。例如,它推出了 DiGiorno Ultimate——它最好的可外送的比萨——用优质藤蔓上成熟的番茄、全脂奶酪、招牌肉以及蔬菜丝做成。如在以往的管理下,这一项目会被否定,因为这些优质的配料很难获取并且很贵。在罗森菲尔德的努力下,DiGiorno Ultimate 18 个月后就上架了。

还有其他许多新产品,从更高品质的奥斯卡·梅耶新鲜熟食、不添加人工防腐剂的重新焕发活力的卡夫沙拉酱系列产品线,到卡夫 Bagel-Fuls 早餐三明治、Cakesters 点心蛋糕、添加益生菌和益生纤维的健康的 LiveActive 产品以及预先包装好、微波炉加热即可食用的奥斯卡·梅耶 Fast Franks 中型热狗。

卡夫甚至投资于重振一些老品牌。例如,它向 Grey Poupon 品牌——无须太多投资仍有 70%顾客知晓度的品牌——增添了 4 种大胆的口味。用很像原先 Grey Poupon "请原谅"新版广告运动支持。卡夫还通过与 LiveActive 健康品牌的联合营销来向诸如 Knudsen 和 Breakstone 这样的老品牌注入新的生命力。并且,获得消费者对其新产品的好评,卡夫为一个专门吸引消费者更好地讲述卡夫故事的新营销计划额外投资 4 亿美元。罗森菲尔德说:"我们在告诉顾客,卡夫回来了。"

事实也证明,卡夫确实回来了——或者至少在往正确的方向前进。虽然利润仍然疲软,但销售逐步增长。罗森菲尔德和她的团队很乐观。"我们的品牌正在日渐强大,"她说,"我们对于顾客的洞察比以往更深入、更丰富了。同时,我们的新产品线是在令人兴奋的产品构思下完成的,它将加速我们的增长,并且改善我们的利润。我很高兴地告诉你,新的卡夫正在形成。"

卡夫领悟到企业不能画地为牢,沉浸在当前品牌所取得的荣耀中。持续的成功要求对产品生命周期娴熟的管理。但罗森菲尔德知道,在向股东交出一份完美的答卷方面,卡夫还有很长的路要走。"是时候成长了,我们的投资者这样告诉我们,我也同意他们的说法。"她说,"但这不是能在 60 分钟内完成的改头换面:家庭版 (extreme makeover: home edition),我们仍有一些重要的工作要做。"

资料来源：Quotes and other information from Michael Arndt, "It Just Got Hotter in Kraft's Kitchen," *BusinessWeek*, February 12, 2007; "Kraft Highlights Growth Strategy, Reconfirms 2008 Guidelines and Unveils Product Innovations at CAGNY Conference," *Business Wire*, February 19, 2008; John Schmeltzer, "Foodmaker Whips Up Plan For a Comeback," *Chicago Tribune*, February 21, 2007, p. 1; and Kraft annual reports and other information from www.kraft.com, accessed September 2008.

在本章的第一部分讨论了产品生命周期中的产品开发阶段，现在讨论其他各个阶段的营销策略。

## □ 介绍期

新产品一经推出，**介绍期**（introduction stage）也就开始了。介绍期需要花费一些时间，此时的销售增长比较缓慢。一些著名的产品，如速溶咖啡、速冻产品、高清电视机在进入快速成长阶段之前，都经历了很多年的缓慢增长。

与其他阶段相比，由于较低的销售收入和高昂的分销及促销费用，在介绍期企业亏本经营或利润很低。企业需要大量的资金来吸引分销商，鼓励它们建立库存。为了让消费者知晓新产品并吸引他们试用，促销费用通常很高。在这一阶段，市场还没有成熟，公司和为数很少的竞争者只生产基本型的产品，并且瞄准那些做好充分购买准备的消费者。

企业必须根据其设定的产品定位来选择新产品上市策略，市场开拓者尤其应该如此。企业应当意识到，推出策略只是产品生命周期总体营销策略中谨慎选择的第一步。如果先入企业选择的是"狠赚一笔"，那么它将为短期利润而牺牲长远利益。随着产品进入生命周期其他阶段，企业必须不断制定新的定价、促销和相关营销战略。因此，如果企业一开始就采取了正确的策略，就有可能抓住时机建立并保持市场领先地位。

## □ 成长期

如果新产品满足了市场需要，就将进入**成长期**（growth stage）。在该阶段，销售会迅速攀升。早期采用者将会继续购买该产品，其他消费者也会追随购买，尤其在获悉该产品的正向口碑之后。此时，受利润的吸引，新的竞争者也会进入市场。它们引入新的产品特性，市场也将随之扩大。随着竞争者的不断加入，分销网点的数量也将增加；同时，在销售增长的同时，中间商的存货也将增加。价格维持不变或略有下降。促销费用停留在原来的水平上或者再增加一些。培育市场依旧是企业的目标，只是企业还必须面对竞争。

在这一阶段，随着促销费用被大量的销售分摊，以及单位制造成本下降，利润有所增长。企业也会采取多种策略来维持市场尽可能长地快速增长，包括改进产品质量以及增加新产品的特色和式样；进入新的细分市场或者分销渠道；将一些广告由建立产品知晓度转变为说服购买；在适当的时候降低产品价格，以吸引更多的购买者。

在成长阶段，企业面临高市场份额与高利润之间的取舍。通过在产品改进、促销和分销上的大量资金投入，企业将获得市场主导地位。但是，这样便放弃了现有利润的最大化，期望在下一阶段得到补偿。

## □ 成熟期

产品的销售增长在达到某一峰值时就会放缓，并进入**成熟期**（maturity stage）。这一阶段的持续时间一般会比前面几个阶段要长，并给营销管理部门带来强劲的挑战。大多数产品都处在生命周期的成熟阶段，因此大部分营销管理人员需要处理的也正是这些成熟期的产品。

销售增长的减缓导致整个行业的生产能力过剩，而生产能力的过剩又会导致竞争加剧。竞争者开始降低产品价格、扩大广告和促销投入、增加研发预算，以试图进一步改进该产品。所有这些都意味着利润的减少。此时，一些较弱的竞争者开始退出这一竞争。最后，行业内只剩下一些地位稳定的竞争者。

尽管许多产品在成熟期会保持较长时间不变，但事实上，多数成功的产品会不断发展以满足消费者不断变化的需要。产品经理不应仅仅随遇而安地听之任之或者一味保护其成熟产品——良好的进攻才是最好的防守。他们应当考虑调整市场、改进产品，以及调整市场营销组合。

为了调整市场，企业应当尽力增加现有产品的消费数量。企业可以寻找新的使用者和新的细分市场，正如约翰迪尔将其鳄鱼（Gator）品牌——一种传统的在农场使用的车辆——瞄准退休的生育高峰一代市场。针对这一新市场，迪尔公司对鳄鱼品牌进行了重新定位，承诺它能够“使你自己动手做更容易”。正如一则鳄鱼 XUV 的广告所说，“当你的计划包括在你的地盘美化环境、园艺或运送人员和物资，XUV 将为您提供一个灵活、舒适和高性能的座驾。”

管理层也可以想方设法增加现有顾客的使用。例如，格雷德产品公司（Glad Products Company）帮助消费者为其 Press'n Seal 保鲜膜找到了新用途，这种塑料包装材料能够创造出特百惠（Tupperware）似的密封效果。随着越来越多的消费者与该公司联系来咨询这一产品的多种用途，格雷德公司设立了一个网站“1 000 种用途，哪一种适合你?”在这一网站（www. 1000uses. com）上，消费者可以交流使用心得。“我们发现大量使用的用户不仅仅用它覆盖实物，”Glad 的品牌经理说，“当他们使用 Press'n Seal 保鲜膜惊喜得直呼‘啊哈’时，他们都变成了忠实用户。”Press'n Seal 保鲜膜的建议使用范围从保护电脑键盘不进灰尘和溢出物，保持园艺种子的新鲜，到坐在潮湿的长凳上看着自己的小孩子玩耍的妈妈。“我们只需将 Press'n Seal 保鲜膜在潮湿的长凳上铺开，”一个妈妈分享自己的使用心得时说，“每个人的屁股都可以保持舒适和干爽。”[34]

企业也可以试图改进其产品——改变产品特点，如质量、特征、风格或包装，或者改进产品的风格和吸引力，或者改进产品的质量和性能，如耐用性、可靠性、速度以及口味，来吸引新的使用者和鼓励更多的用途。因此，消费食品和家用产品的制造者可以引进新的风格、颜色、味道、成分或者包装来巩固其性能，并且重新唤起消费者的购买热情。例如，塔巴斯科黑胡椒酱已经延续了近 130 年，但是为了使品牌保持年轻，企业增加了一个由各种口味组成的产品线（如蒜蓉口味、甜辣口味、墨西哥口味）和一个装满塔巴斯科品牌产品的厨房小箱子（如牛排酱、辣豆、辣椒酱、墨西哥辣椒纳乔片，甚至还有一支塔巴斯科棒棒糖）。

最后，企业还可以试图改进营销组合——通过调整营销组合的一个或几个要素来提高销售。企业可以向消费者提供新的或改进的服务；也可以降低价格以吸引新的使用者或竞争者的顾客；还可以推出更好的广告运动或采取激进的促销活动——商业折

扣、代金券、奖品或竞猜等。除了价格和促销策略，企业还可以进入新的营销渠道为新用户提供服务。

## □ 衰退期

大多数产品形式和品牌的销售最终都会走向衰退。这种衰退也许很缓慢，例如麦片；也许很迅速，如留声机唱片。销售可能会下降为零，也可能在一个低水平上维持很多年。这就是**衰退期**（decline stage）。

销售衰退的原因有很多，其中包括技术进步、消费者口味变化以及竞争日益加剧等。随着销售和利润的衰退，有些公司退出了市场。留下来的企业可能会减少产品供应，也可能会放弃一些较小的细分市场或盈利状况不佳的分销渠道，或者削减促销预算和进一步降低价格。

经营一种衰退的产品对企业来说代价很大，不仅是在利润上，还有很多隐性成本。衰退的产品可能会占据管理者太多的时间，因为它往往需要频繁地调整价格和存货。而且，它还消耗着广告和销售队伍的精力，而如果将这些精力用于“健康”产品的话，可能更加有利。一种产品的失败则会引起消费者对企业及其其他产品的不安。更大的问题还在后面，继续经营衰退的产品会延误积极寻找替代品的工作，会使产品组合失去平衡，降低现有利润，同时也削弱了企业未来发展的基础。

基于这些原因，企业应当更多地关注其老化的产品。企业的首要任务是通过定期审查产品的销售、市场份额、成本和利润走势，来识别那些处于衰退阶段的产品。然后，管理者必须作出是否维持、收获或放弃某一衰退产品的决定。

如果企业预期竞争对手将会退出市场，则可能会保留其品牌。例如，宝洁公司在衰退的肥皂液行业中坚持到最后，随着其他公司的退出而获得了可观的利润。管理部门也可以重新定位其品牌，或在品牌中重新注入新的活力，使其重新回到产品生命周期的成长期。宝洁公司在许多品牌上就是这样做的，包括 Mr. Clean 和 Old Spice。

管理者也可以采取收获策略，这意味着减少各种成本（包括厂房和设备、维修服务、研发、广告投入和销售渠道建设等），并且继续维持销售。一旦这种策略成功，便会在短期内增加企业的利润。或者，管理层也可以决定从其产品线中剔除该产品，将它卖给其他企业，或者简单地以残值清算。最近几年，宝洁公司卖掉了许多较小的或者正在衰退的品牌，如 Crisco 油、Comet 清洁剂、Sure 除臭剂、Duncan Hines 蛋糕混合料以及 Jif 花生黄油。如果企业打算寻找一位买主，就不会通过收获使之衰败。

表 9—2 总结了产品生命周期各阶段的主要特征，同时也列出了相应的营销目标和策略。[35]

**表 9—2　产品生命周期各阶段的特征、目标和营销策略**

| 项目 | 介绍期 | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 销售 | 低销售额 | 销售剧增 | 销售高峰 | 销售衰退 |
| 成本 | 单位顾客成本高 | 单位顾客成本一般 | 单位顾客成本低 | 单位顾客成本低 |
| 利润 | 亏本 | 利润增长 | 利润高 | 利润下降 |
| 顾客 | 创新者 | 早期使用者 | 中期大众 | 落后者 |
| 竞争者 | 很少 | 增多 | 稳中有降 | 减少 |

续前表

| 项目 | 介绍期 | 成长期 | 成熟期 | 衰退期 |
|---|---|---|---|---|
| **营销目标** | | | | |
| | 创造产品知名度，提高产品试用率 | 市场份额最大化 | 保护市场份额，争取最大利润 | 压缩开支，榨取品牌价值 |
| **营销策略** | | | | |
| 产品 | 提供基本产品 | 产品延伸、提供服务和维修保证 | 品牌和型号多样化 | 逐步撤出衰退产品 |
| 价格 | 成本加成法 | 渗透市场定价法 | 与竞争对手抗衡或胜于它们 | 降价 |
| 分销 | 选择性分销 | 密集分销 | 更密集分销 | 有选择地淘汰无利润的分销渠道 |
| 广告 | 在早期使用者和分销商中建立知名度 | 在大众市场建立知名度并引起兴趣 | 强调品牌差异和利益 | 降低，维持绝对忠诚者的水平 |
| 促销 | 加强促销，吸引试用 | 减少促销，利用使用者需求 | 加强促销，鼓励转换品牌 | 降至最低标准 |

资料来源：Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009), p. 288.

## 产品和服务的另外问题

这里，我们将用两个另外的问题来结束对产品和服务的讨论：产品决策中的社会责任以及产品和服务的国际营销。

### 产品决策与社会责任

产品决策已经吸引了公众越来越多的关注。营销人员制定产品决策时，应当周详地考虑有关产品开发和淘汰、专利保护、产品质量和安全性以及产品担保等方面的公共政策和法规。

就增加新产品而言，如果企业并购的结果可能会削弱竞争，那么政府就会阻止企业通过并购的方式来增加新产品。那些打算淘汰某些产品的企业必须意识到，它们对于其供应商、经销商和顾客——这些产品中存在利益关系的各方——都负有明示或暗示的法律责任。企业开发新产品时，也必须遵守《专利法》。企业不能非法仿制其他企业的现有产品。

制造商必须遵守针对产品质量和安全性制定的专门法规。《联邦食品、药品和化妆品法案》保护消费者免受不安全及以次充好的食品、药品和化妆品的危害。多项法案规定了肉类和家禽加工业的检验和卫生条件。管制纺织品、化工原料、汽车、玩具以及药物和有毒物品的安全立法也已经获得通过。1972年的《消费品安全法案》创建了消费品安全委员会，该委员会有权取缔、没收或查封潜在有害的产品，并且对违反该法案的企业处以重罚。

如果消费者因使用设计有缺陷的产品而受到伤害，那么他们有权起诉该产品的制造商或经销商。最近一项有关制造企业的调查显示，产品可靠性是困扰企业的第二大法律问题，仅次于劳动和就业案件。现在，联邦法院每年审理的产品可靠性诉讼案高达2.4万件。虽然在所有的产品可靠性案件中，由于制造商过失而引起的仅占6%，

但是一经发现有罪，被伤害者可获赔 150 万美元，个人可获赔数百万甚至上亿美元。例如，2005 年一个陪审团要求默克制药公司（Merck）向一个寡妇赔偿近 2.53 亿美元，因为其丈夫由于关节炎而使用了 Vioox 止痛药后，心脏病突发而死亡。陪审团不久将赔偿额减少到“仅仅”2 610万美元。然而，这只是针对该企业 6 万多件 Vioxx 索赔案中的第一个，而最终近 50 亿美元的赔偿方案极大地削弱了公司的资金实力。[36]

这种现象导致产品可靠性保险费用骤增，给某些行业带来很大的影响。一些企业通过提高价格把增加的保费转嫁给消费者。另一些企业则被迫放弃高风险的产品线。现在，有些企业任命“产品管家”来主动清查潜在的产品问题，从而保护消费者免受伤害，减少企业所需承担的风险。

许多制造商向消费者提供书面的产品保证，借此向消费者表明其产品质量。为保护消费者权益，美国国会在 1975 年通过《马格努森-莫斯担保法案》。该法案要求全面的保证应当满足特定的最低标准，包括“在合理的时间内免费维修”，或者如果产品“在尝试过合理次数的维修”后仍不能工作，就要更换产品或全额退款。否则，企业必须阐明其提供的保证是有限的。这项法规使得数家制造商从全面保证转为有限保证，还有一些企业则干脆放弃了产品保证。

## □ 产品和服务的国际营销

产品和服务的国际营销人员面临特殊的挑战。首先，他们必须确定在哪些国家应当推出什么产品和服务。然后，他们必须决定在多大程度上保持产品的标准化，在多大程度上对产品和服务作出调整以适应世界市场。

一方面，企业希望使其市场提供物标准化。标准化有助于企业在世界范围内树立一致的形象。同时，标准化也可以降低设计成本、制造成本和营销成本。另一方面，世界各地的市场和消费者差别很大。企业通常必须通过调整自己的产品来对这些差别作出响应。例如，雀巢公司在日本市场销售多种非常受欢迎的奇巧（Kit Kat）巧克力棒，它或许满足了一般西方巧克力爱好者的需要，有绿茶口味、红豆口味以及红葡萄酒口味。除了口味，奇巧在日本市场受到追捧或许也是一些非预计的文化因素的结果。

近年来，奇巧——位于 Snickers 之后、排名世界第二的巧克力棒——在日本市场非常受欢迎。毫无疑问，部分原因是偏爱甜食的日本人喜爱巧克力棒的口味。但是，这一巧克力棒的部分魅力或许源于其名称碰巧与日语“kitto katsu”——其日语翻译大致是“你必然会赢！”——发音相似。发现这一机会后，负责雀巢公司日本市场的营销人员发起了一项创新性的 Juken（大学入学考试）奇巧运动。这一多媒体的宣传运动在压力极大的大学入学考试期间，将奇巧巧克力棒及其商标定位为幸运符。雀巢公司甚至开发了一种樱花口味的奇巧巧克力棒，并在其包装上加入了“愿樱树开花”的信息，希望考生能够如愿实现自己的梦想。这一运动在日本如此轰动，引起了全国范围内为 Juken 学生庆祝的社会运动。奇巧也成为一个全国范围内被广泛接受的幸运符。例如，一面以奇巧的标志为特色的旗帜；“kitto katsu”这一短语也被雀巢日本赞助的专业足球队 Jubilo IWATA 的球迷使用。自从 6 年前 Juken 运动开始以来，奇巧在日本的销售增长了 250% 以上。[37]

包装也给国际营销人员带来了新挑战。有时候，包装问题相当微妙。例如，名称、标签和颜色不能简单地从一个国家直接照搬到另一个国家。一个企业若在其标志上使用黄色的花，在美国可能很受欢迎，到了墨西哥可能就要遇上大麻烦了，因为在那里黄花代表死亡或不敬。与之类似，尽管“大自然的礼物”（Nature's Gift）品牌在美国因为美味蘑菇而大受欢迎，但在德国是致命的错误，因为在德语中“Gift”是“毒药”的意思。包装还应当适应世界各地消费者的身体特征。例如，销往日本的软饮料就装在比较小的易拉罐里，这样更适应日本人比较小巧的手。因此，尽管产品和包装的标准化能带来好处，企业仍然必须针对国际市场上的独特需要调整自己的产品和服务。

在迈向国际化的时候，服务营销人员也面临特殊的挑战。一些服务行业具有悠久的国际化经营的历史。比如，商业银行就是最早实现国际化经营的服务行业之一。为了满足那些打算将产品销往国外的本国客户的外汇兑换和信托需要，银行不得不提供国际化的服务。近年来，一些银行开始了真正的全球化运作。比如，德国的德意志银行（Deutsche Bank）在 73 个国家，通过1 868个分支机构为超过 1 300 万顾客服务。对于世界各地希望全球化发展的客户而言，德意志银行不仅在法兰克福，还可以在苏黎世、伦敦、巴黎、东京和墨西哥为他们筹措资金。[38]

专业服务和商务服务业，比如会计、管理咨询和广告业，也开始走向国际化。这些企业的国际化是跟随它们所服务的客户的国际化经营而发展起来的。例如，随着其客户开始实施全球化的营销和广告战略，广告公司也开始自身国际化经营。McCann Worldgroup，美国一个大规模广告和营销服务机构，在 130 多个国家开展服务。它为一些跨国公司服务，如可口可乐、通用汽车、埃森克美孚、微软、万事达、强生以及联合利华提供服务，涉及的国家从美国、加拿大到韩国和哈萨克斯坦。McCann Worldgroup 是 Interpublic Group of Companies 下属的一个公司，后者是一个巨大的全球化广告和营销服务公司网络。[39]

零售是最晚走向全球化经营的行业之一。在本国市场出现饱和的时候，美国的一些零售商开始加速向海外市场扩张，例如，沃尔玛、办公用品经销商欧迪办公以及萨克斯第五大道精品百货店。从 1995 年开始，沃尔玛已经进入了 13 个国家；其国际分公司的销售额 2008 年增长了近 18%，高达 906 亿美元。其他国家的零售商也在采取相似的策略。亚洲的顾客现在可以在法国的家乐福超市购买美国商品。家乐福，仅在沃尔玛之后的全球第二大零售商，已经在 30 多个国家开设了超过 1.25 万家分店。它在欧洲、巴西和阿根廷是居于领导地位的零售商，是中国最大的外国零售商。[40]

服务企业的全球化发展趋势仍将继续，尤其是银行业、航空运输业、电信业以及专业服务领域。如今，服务企业不再简单地跟随其制造商客户的脚步。相反，它们正在国际化扩张的浪潮中引领潮流。

## 关键术语

新产品开发 new-product development
构思产生 idea generation
构思筛选 idea screening
产品概念 product concept
概念测试 concept testing
营销战略制定 marketing strategy development
商业分析 business analysis
营销测试 test marketing
商业化 commercialization

以顾客为中心的新产品开发 customer-centered new-product development

以团队为基础的新产品开发 team-based new-product development

产品生命周期 product life cycle，PLC

风格 style

时尚 fashion

热潮 fads

介绍期 introduction stage

成长期 growth stage

成熟期 maturity stage

衰退期 decline stage

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 列举并描述新产品开发过程中的主要阶段。

2. 讨论营销测试的利益和缺陷，解释为什么有些企业对新产品采取/不采取营销测试。列举并描述营销测试的三种方法。

3. 解释为什么成功的新产品开发要求以顾客为导向、团队合作和系统化的努力。

4. 列举并描述产品生命周期的五个阶段。为每一阶段举例说明一个产品种类、产品形式或品牌。

5. 解释风格、时尚和热潮之间的不同之处，并举例说明。

6. 讨论产品和服务的国际化营销人员所面临的特殊挑战。

### 概念应用

1. 思考一个着实困扰你的问题或者一种现有商品无法满足的需要。以小组为单位进行头脑风暴，目的在于开发一种能够解决这一问题或满足这一需要的产品或服务。

2. 可口可乐已经在产品生命周期的成熟期成功地维持了多年。访问可口可乐公司的网站（www.thecoca-colacompany.com/heritage/ourheritage.html），讨论可口可乐这些年是如何发展的。找到可口可乐公司不断发展以满足不断变化的消费者需要和欲望的方式。

3. 为一种功能齐全的全新折叠式自行车撰写一篇营销战略报告。

## 案例

### 任天堂：改造市场，振兴企业

在视频游戏领域，近30年来，日本任天堂公司家喻户晓。毕竟，凭借20世纪80年代早期的任天堂娱乐系统，它成为家庭视频游戏机的开拓者之一。凭借超级任天堂（Super Nintendo）和任天堂64系统，它一直是市场领导者。但是20世纪90年代中期，一切都改变了。半路杀出了索尼的Playstation和Playstation 2以及微软的Xbox。眨眼间，任天堂便失去了以往的荣耀，在这一高度竞争的市场中屈居第三。

到底发生了什么？从某些方面来说，任天堂败在了它自己创造的商业模式上。更高级的技术产生了更强大的游戏机，反过来又为有更逼真图像的、更高端的电子游戏铺平了道路。伴随着一代又一代新产品的问世，任天堂发现自己跟不上技术更高的竞争对手的脚步了。1.2亿个索尼PS2成为全世界家庭、公寓、宿舍的固定装置，而任天堂仅销售了2 000万件GameCubes。随着游戏产业“三巨头”推出的最新一代游戏机的上市，许多业内人士指出任天堂注定还要继续走下坡路。索尼PS3和微软Xbox360是如此先进，以至于任天堂似乎很难翻身。

两年之内能发生多大的变化啊！对任天

堂来说，所有的事情都随着超级玛丽而开始不同了。2008 年，公司收入和利润分别上升了 73%和 67%。在过去的两年中，日经股票平均指数（Nikkei Stock Average）下跌了近 25%，任天堂的股价却变成了原先的 3 倍。实际上，任天堂的股价在其市值超过索尼公司的 2007 年就上升到如此之高。根据这一指标，任天堂公司排名全日本上市公司的第二位，仅次于丰田汽车公司。曾一度苦苦挣扎的第三名是怎样在如此短时间里，从一个产品失败者转变为一个产品领导者的呢？

**从产品失败者到产品领导者**

大多数人或许不知道任天堂公司的前身创建于 1889 年。很明显，它当时并不制作视频游戏，而是以生产手工纸牌起家，在酒店、包装食品和玩具上也小有成就。作为视频游戏产业的老将是时候重振雄风时，任天堂做了它曾一次又一次做过的事，那就是通过聚焦消费者来寻找真正的机会。

对于视频游戏产业而言，“消费者”通常是指以下两种人之一：18～35 岁的游戏狂热者以及儿童/青少年。该产业大部分的收入和利润来自那些花费大量时间和金钱来不断提高自己虚拟技术的核心消费者。多年来，随着硬件变得越尖端，游戏变得越逼真，这些高科技发烧友也越高兴。

在这一过程中，任天堂看到自己的收入下滑，其竞争对手却不断强大。它意识到自己不能同那些具有技术优势的产品竞争。因此，它甚至没有进行测试就开始着手开发 Wii 游戏机。相反，它关注对手所忽略的一些事情。它将视角瞄准了大众市场。“任天堂从技术竞赛中退一步，选择关注玩游戏的乐趣，而不是冷冰冰的技术规格，”任天堂美国分公司主席兼首席运营官雷吉·菲尔斯艾梅（Reggie Fils-Aime）说，“我们采用一种更直观的方法，并开发一些能让家庭中每个成员都感受到乐趣的产品。”

对于 Wii，这意味任天堂不得不少花钱多办事。Wii 结合了低功率处理器和一个标准的光盘驱动器。与那些融合了强大的、最先进芯片和高清晰度激光的 PS3 和 Xbox360 相比，Wii 的图像看起来并不够好。

但是，Wii 广泛吸引力的核心在于革命性的无线动作感应技术，它使得以往坐着玩游戏的玩家能够离开沙发来玩游戏。Wii 游戏机的控制器类似于一个电视遥控器。这一特点并非偶然，而是 Wii 的设计人员正确地推测到人们所熟悉的电视遥控器将会比典型复杂的视频游戏控制器更加吸引人。Wii 游戏的基础软件使得游戏者可以从看似无限多的角色组合中自定义设置自己的形象。有了这一配置，使用者可以通过与他们很相似的人物角色来打网球、保龄球和高尔夫球，通过挥动 Wii 的感应手柄，他们可以很自然地挥拍、掷球和挥杆。

Wii 游戏机获得了立竿见影的巨大成功。在 Xbox360 和 PS3 之后进入市场的 Wii 游戏机一上架就被抢购一空。它不仅包含一个诱人的功能组合，还具有成本优势。微软和索尼的产品价格都很高。甚至即使最受欢迎的高端机 PS3 每个售价 599 美元，索尼在其所销售的每个产品上仍亏损数百美元。任天堂的低技术方法使得其获得了大幅利润，并且在仅售 250 美元的低价位市场上成为领导者。凭借如此优厚的成本—效益，Wii 在推广阶段就轻松地获得了成功，其销量在前几个月就达到另外两个竞争游戏机的近两倍。

**不仅是一阵狂热**

虽然 Wii 游戏机红极一时，但是许多分析人士怀疑其吸引力是否持久。这一担忧随着 Wii 推出一年多之后零售商仍然很难获得该产品的存货而逐渐消退。在最初的 18 个月里，任天堂销售了 2 400 万部 Wii 游戏机。虽然 Xbox360 已经上市整整一年，但它仅销售了 1 900 万台。曾是无可争议的产业冠军的索尼公司仅销售了 1 200 万部 PS3 游戏机。

任天堂想要重塑视频游戏系统的意愿继续推动着 Wii 的销售。例如，Wii 可以通过一个无线网络连接装置浏览天气、新闻和网站。通过 iTunes 风格的 Wii 商店渠道，顾客可以下载经典的任天堂游戏以及其他独立

开发者的游戏。

但是，在其打破游戏边界的追求下，任天堂还向其经典的动作感应技术添加了新的应用程序。塑料步枪装置使得游戏者可以切实地玩射击场游戏。将Wii的控制器变成一个方向盘使得驾驶游戏更加激动人心。当屏幕上显示击中目标的箭头时，控制器内置的微小扬声器就会发出被击中的声音。

在任天堂新的应用程序中最具创造性的产品之一就是Wii Fit。这是一个直接以想要减肥或保持身材的女性为目标市场的附加装置。这一构思是任天堂开发部总经理泽野孝雄（Takao Sawano）在相扑比赛的电视节目中，看到选手称体重时想到的。这些又矮又胖的选手们太重了，以至于要将两只脚分别放在两台称上。紧接着，泽野就开始思考当游戏者在虚拟世界中舞动或旋转时，在游戏垫上追踪其重量转移的可能性。

这一游戏垫现在被称为"平衡板"，并且成为Wii Fit运动程序组合的心脏（或者说双脚）。使用者可以在逼真的虚拟设置中做有氧运动、力量训练、平衡训练和瑜伽练习。"它有可能超越过去由手指控制的游戏，如今使用你的整个身体在控制，"泽野告诉一群游戏开发者。Wii Fit还通过不断的追踪和分析个人表现以及对体重和身体质量指数的统计来促进运动计划。

或许Wii Fit最有前途的部分不是它继续扩大了不断增长的细分市场。此外，平衡板的组件拥有被整合成几乎无数应用程序的潜力。任天堂已经开发出了跳台滑雪（ski jump）和障碍滑雪游戏（slalom games）。任天堂将会开发出所有可以想象得到的平衡板运动版本，这只是个时间问题。

一次次成功使任天堂一跃成为华尔街杂志的最新亚洲200强排名最靠前的企业之一。它在"响应顾客需要的创新"这一分类上排名第一，综合排名第二，仅次于丰田汽车公司。对一个自从2002年起就排名落后的企业来说，这一转变是消费者信心的生动示范。

**确保未来**

虽然Wii游戏机的成功在吸引非传统的游戏玩家上做出了很大贡献，但是那些狂热的玩家似乎都离开了。实际上，该产业的许多忠实者都把Wii视为一个相对便宜的第二个游戏平台，作为更加图形密集型游戏的一个不错的补充。Wii通过"伴随自己长大"的角色宣传引起人们的怀旧感来建立竞争优势，如来自玛丽和塞尔达传说中的角色，来吸引那些游戏精英的怀旧情怀。

但是任天堂的游戏开发人员和管理层不满足于坐视不管，他们正面临核心游戏玩家失去兴趣的风险。任天堂未来战略的一部分包括聚焦更认真的玩家。公司总裁岩田聪（Satoru Iwata）2008年震惊了整个产业，他宣布任天堂不久将会从索尼的两个盟友处增加游戏：Capcom的怪物猎人系列（Monster Huter）和Square Enix的最终幻想编年史（Final Fantasy Crystal Chronicles）。这些名词不仅将会吸引传统的游戏玩家，还会将Wii的形象从小火力机器提升到业界最先进的游戏。在一个展会预览上一位游戏产业的分析人士称："它是象征性的。我以为Wii不能控制这种游戏，但在场的每个人都看到了它能。"

随着任天堂在过去的几年中成功地吸引了未开发的游戏玩家，这所起到的作用远不止振兴其业务。它改造了一个市场。曾经讥讽任天堂的竞争者现在发现，必须紧紧追赶。索尼和微软都正在开发脱离其通常的快速付费的、更容易玩的游戏。包括强大的美国艺电公司（Electronic Arts Inc.）在内的游戏软件发行商都开始投入更多的资源来为Wii开发游戏。随着任天堂的下载渠道减少了进入壁垒，甚至小的独立商店也开始采取行动。所有这些都引起了这一300亿美元资产的产业急速膨胀。

世嘉美国（Sega of America）的主席兼首席运营官西莫·杰弗里（Simo Jeffery）总结了为什么任天堂会如此成功，以及为什么行业内的其他企业必须跟进。

游戏中的基本接口是控制器，而任天堂通过让其游戏开发商思考玩家如何使用动作来为他们带来机会。这就为视频游戏产业打开了创新的大门。任天堂的成功秘诀是创造

性的领导和希望以不同的方式做事情的意愿。

只要任天堂能够继续关注那些将其带回王位的因素，它就将长时间地统治这一产业。

**讨论题：**

1. 任天堂的成功只是因为幸运吗？Wii的成功是否具有战略价值？

2. 任天堂将“狂热”问题搁置了吗？举例说明Wii的成功能否持续。

3. Wii处于产品生命周期的哪个阶段？在该阶段，任天堂是否采取了正确的营销组合战略？

4. 为Wii产品生命周期的下一个阶段制定战略。

5. 讨论对任天堂未来的成功存在什么潜在威胁。何种营销策略将有助于任天堂避免Wii产品的过早衰退？

资料来源：Robert Levine, "Fast 50 2008: Nintendo," *Fast Company*, February 19, 2008, accessed online at www.fastcompany.com; Yukari Iwatani Kane, "Nintendo Captures Top Spot in Japan for Innovation," *Wall Street Journal*, June 27, 2008, accessed online at www.wsj.com; Yukari Iwatani Kane, "Nintendo Is Ahead of the Game, But Sustaining May Be Hard," *Wall Street Journal*, April 15, 2008, p. C3; Yukari Iwatani Kane, "Wii Sales Help Nintendo Net Rise 48 Percent," *Wall Street Journal*, April 25, 2008, p. B8; Kenji Hall, "Nintendo: Calling All Players," *BusinessWeek*, October 10, 2007, accessed online at www.businessweek.com; Brian Caulfield, "Nintendo's Sumo-Inspired Hit," *Forbes*, February 21, 2008, accessed online at www.forbes.com.

# 第 10 章 定价：理解和获得消费者价值

**学习目标**

- 回答“什么是价格”，价格在如今快速变化的环境中有何重要性。
- 讨论制定价格时，顾客价值感知的重要性。
- 讨论制定价格时，公司目标与产品成本的重要性。
- 识别和定义影响公司定价决策的其他内外部因素。

接下来，我们讨论市场营销组合的第二种要素——定价。如果说有效的产品开发、促销和分销播撒了成功的种子，有效的定价就是收获。运用市场营销组合的其他活动成功地创造顾客价值的企业，必须通过定价获得回报。然而，虽然定价很重要，许多企业却不能很好地应对定价问题。在这一章中，我们将讨论影响定价决策的内外部因素，以及三种主要的定价方法。在下一章，我们将深入地探讨定价战略。

首先，让我们看看 Trader Joe's 的故事，是独特的“价格—价值”战略使其成为全国成长最快的企业之一、最受欢迎的食品商店。Trader Joe's 明白，成功不仅仅来自提供给顾客的产品，或者为此而收取的价格。成功源于企业能够提供使顾客价值最大化的产品和价格的组合——即在付出一定代价后，顾客能够得到什么。

## 章首案例

Trader Joe's 的经理格雷格·福特(Greg Fort)(“船长”)及其身着夏威夷衬衫的员工们(“水手”)忙得不可开交,他们在为北卡罗来纳州教堂山的新店开业做准备:布置货架、悬挂塑料龙虾模型、张贴手写的标志……他们预计开业那天,会有约5 000位从四面八方像潮水般涌来的顾客需要接待。作为经历过另两家商店开业的老手,福特知道顾客很快就会在收银台前排起长龙,推车里装满 Trader Joe's 独家销售的2.99美元一瓶的 Charles Shaw 红酒——此事已经家喻户晓,人们一直津津乐道的“两元货”——以及其他以难以置信的低价出售的独家美食。福特也知道,他将不得不花时间耐心地向顾客解释 Trader Joe's 的价格。“这是我们的日常价格,不是开业特惠,”他会告诉他们,“你不需要一次就买够一年的用量。”

Trader Joe's 不是一家真正的美食商店,但它也不是一家折扣食品商店。它实际上有点像这两者的混合物。作为美国最炙手可热的零售商,Trader Joe's 为食品提出了自己独特的“价格—价值”等式——被称为“便宜的美食”。它以非常实惠的价格提供各种优质的食品,并创造一种使购物充满乐趣的节假日气氛。“你看到一家食品零售店——低价格、中等规模、超酷——那就是 Trader Joe's。”一位食品市场营销专家说道。无论你如何称呼它,Trader Joe's 创新性的“价格—价值”定位为其赢得了忠诚顾客几乎崇拜的追随,他们喜爱以恰当的价格从 Trader Joe's 买到的东西。

Trader Joe's 将自己描述为一个“天堂岛”,每天你都可以在那里发现“价值、冒险和美味的宝贝”。购物者熙熙攘攘,四周是雪松木板装饰的墙壁和人造棕榈树,收银台的铃声偶尔响起提醒人们注意一些特殊的通告。身穿夏威夷衬衫的工作人员耐心而快乐地与顾客聊天,从天气到晚上聚会的菜单建议,亲切随和。顾客在 Trader Joe's 不仅仅是购物,他们在体验。

货架上是精挑细选的优质食品杂货。Trader Joe's 只储备有限的种类,大约2 000种特殊的产品(塞夫韦平均有4 500种产品项目)。但是,这些产品是 Trader Joe's 所特有的,包括独特口味的调料、包装食品和酱、罐头汤、新鲜和冷冻的主菜、点心和甜点,所有的食品都不含人造色素、香精和防腐剂。Trader Joe's 简直是美食主义者的盛宴,以从芥末豆、有机草莓柠檬汁、有机芒果酱、裹黑巧克力的橘子糖以及公平贸易咖啡,到辣椒酸橙鸡肉汉堡和姜汁脆饼为特点。“此外,你到哪里能够找到大豆和亚麻燕麦、姜汁松饼和墨西哥辣椒蓝乳酪玉米面包?”一位购物者问道。

使 Trader Joe's 的产品如此特殊的另一个原因是,你在别处根本找不到。该商店的品牌中超过80%是私有品牌,由 Trader Joe's 独家专卖。随便问一问,几乎每个顾客都能说出一长串自己钟爱的 Trader Joe's 产品,并声称已经离不开它们,而且这张“最爱”名单的长度增长得很快。“人们对一些东西上瘾了,一再购买。事情就是这样开始的,”Trader Joe's 的一位店长说道,“他们先是装满篮子,然后是推车。我们听到最多的抱怨是,他们为了一两件东西而来,走时却买了满满一车。”

别具一格的商店气氛、独家的美食产品、乐于助人的工作人员——听起来似乎应该收取高价。高端竞争者,例如全食超市,就收取与其高级产品相匹配的昂贵价格。Trader Joe's 却用其相对节俭的价格使顾客感到惊喜。从绝对值来看,价格也不是很低,但是与相同品质产品在别处的售价相

比，的确实惠。

Trader Joe's是如何使其美味食品的价格如此之低的呢？这一切始于精益运营和一心一意地省钱。为保持低成本，Trader Joe's店铺往往开办在租金低廉、比较偏僻的地方，例如郊区的购物中心。较小的商店规模和有限的产品种类降低了相关设施和存货成本。Trader Joe's通过取消较大的加工部门及昂贵的现场烘焙、肉铺、熟食和海鲜柜台来省钱。而且凭借其私有品牌，Trader Joe's直接从供应商购买，努力讨价还价。"我们绕过中间商，直接从分销商处大规模购买，使我们能够提供尽可能低廉的价格。"

最后，这个节俭的零售商从不做广告，从而省下一大笔广告费。Trader Joe's专卖产品与低廉价格的独特组合引发了如此多的口碑宣传，以至于公司根本不需要做广告。仅有的正式宣传活动是公司的网站或邮寄给乐意接收的人们的新闻通讯。Trader Joe's最强大的促销武器就是其忠诚的追随者队伍。Trader Joe's的顾客甚至建立了自己的网站——www.traderjoefan.com。在那里，他们讨论这家店及其新产品，交换菜谱和切磋购物经验，交流自己最喜爱的Trader Joe's故事。

于是，由于找到恰当的"价格—价值"等式，Trader Joe's成为美国增长最快和最受欢迎的食品商店之一。它在全国25个州有310家店铺，目前的年销售达到65亿美元以上，比两年前增长了约45%。Trader Joe's商店每平方英尺的产出高达惊人的1 440美元，是超市行业平均水平的2倍。《消费者报告》最近将该公司列为全国第二好的超市连锁，仅次于Wegmans。

问题的核心是价值和价格——你的所得和所失。来问问Trader Joe's的一名普通顾客克里斯·怀特（Chrissi Wright）吧。我们在周五的清晨遇到她时，她正在俄勒冈州班德市的一家Trader Joe's中挑选着自己中意的产品。

克里斯·怀特希望她离开Trader Joe's时，可以买到8瓶流行的定价2.99美元的Charles Shaw红酒。"我喜爱Trader Joe's，因为它让我可以像雅皮士一样大快朵颐，又不必花光我所有的钱，"怀特说道，"这里的产品都是美食，通常很环保和漂亮……而且，当然，有'两元货'——也许是我们这个时代最伟大的创新。"[1]

> Trader Joe's明白一个企业要取得成功，不是单独取决于为顾客提供的产品或者收取的价格，而是能够为顾客带来最大价值的产品和价格的组合。

如今，公司面临激烈的竞争和快速变化的定价环境。追求价值的顾客给许多企业带来越来越大的定价压力。"多亏有了沃尔玛，"一位分析家说，"如今，我们都是小气鬼，到处搜寻少花钱的门道。"一时间，似乎所有的公司都在想办法降价。[2]

然而，降价并不总是一种好办法。不必要的降价会导致利润损失或引发毁灭性的价格战。它可能暗示顾客，价格比品牌所递送的价值更重要。实际上，公司应该销售价值，而不是价格。公司应该说服顾客，为获得公司（品牌）提供的特殊利益，值得支付更高的价格。但是，找到一个恰当的价格，使公司通过创造顾客价值而得到公平利润，并非易事。"给消费者有价值的东西，"Panera面包公司的CEO罗纳德·夏奇（Ronald Shaich）说，"他们乐意为此掏钱。"[3]

## 什么是价格

狭义上说，**价格**（price）是为产品或服务收取的货币总额。广义上说，价格是顾客为获得、拥有或使用某种产品或服务的利益而支付的价值。长期以来，价格一直

是影响购买决策的重要因素。最近数十年，非价格因素越来越受到重视。但价格始终是决定企业市场份额和盈利性的最重要因素之一。

价格是营销组合中唯一与收益直接相关的要素；其他营销组合要素都意味着成本。价格还是最灵活的市场营销要素之一。与产品特征和渠道投入不同，公司可以迅速地改变价格。但定价是许多营销经理遇到的头号难题，不少公司不能够妥善地处理定价问题。最常见的问题是，公司为了获得销售，总是急于降低价格，而不是说服顾客其产品值这个价。其他常见的错误包括，过分强调成本，而非顾客需求；定价时不考虑其他营销组合要素。

许多管理者将定价视为一个令人头痛的难题，他们宁肯关注营销组合中的其他要素。但是，明智的管理者将定价视为创造和获得顾客价值的重要工具。价格很小比例的提升都可能大幅增加盈利。更重要的是，作为公司整体价值主张的一部分，价格在创造顾客价值和建立顾客关系中发挥着关键作用。“不是敬而远之，”一位专家说，“聪明的市场营销者善于利用价格。”[4]

## 影响定价的因素

公司的价格介于两种价格水平——太高以至于没有需求和太低以至于没有利润——之间。图10—1总结了制定价格需要考虑的主要因素。顾客对产品价值的认知设定了价格上限。如果顾客认为价格高于产品的价值，他们就不会购买产品。产品成本设定了价格的下限。如果公司的价格低于产品成本，公司将亏损。公司在这两种极端的价格水平之间制定价格，必须考虑一些其他的内外部因素，包括公司整体的营销战略和营销组合、市场和需求的特点，以及竞争者的战略和价格。

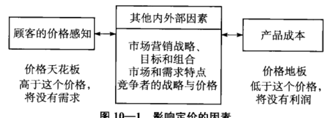



**图10—1 影响定价的因素**

### 顾客感知价值

产品价格是否合适，最终由顾客决定。定价决策，就像其他营销组合要素决策一样，必须以顾客价值为基础。当顾客购买产品，他们交换有价值的东西（价格）以获得另一种有价值的东西（拥有或使用产品的利益）。有效的顾客导向的定价包括理解顾客感知价值，并设定获得这一价值的价格。

#### 基于价值的定价方法

理想定价的起点在于充分地理解产品或服务为顾客创造的价值。**基于价值的定价方法**（value-based pricing）以买者的感知价值，而不是卖者的成本作为定价的基础。这意味着，市场营销者不可以先设计产品和市场营销方案，然后再制定价格。在制定

市场营销方案之前，营销者就应该全面考虑营销组合变量，包括价格。

图 10—2 比较了基于价值的定价方法和基于成本的定价方法。基于成本的定价是产品导向的定价，公司设计一个自以为不错的产品，然后汇总制造该产品所需的成本，制定一个能够弥补成本和实现目标利润的价格。再由市场营销者说服顾客相信，以这一价格购买是值得的。如果价格太高，公司要么降低价格，要么减少销量，两者都将导致不理想的盈利水平。

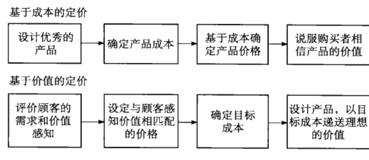



**图 10—2**

基于价值的定价方法与以上过程截然相反。公司首先评价顾客的需求和价值感知，然后基于顾客的感知价值制定目标价格。公司以这一目标价值和价格引导产品的设计，并决定目标成本。也就是说，定价决策始于对消费者需求和价值感知的分析，制定的价格符合消费者的感知价值。

重要的是，切记“好价值”不等于“低价格”。例如，即使豪华的宾利欧陆 GT (Bentley Continental GT) 超级跑车售价达到惊人的 17.5 万美元，一些车迷仍然认为它物有所值。[5]

> 别走开，因为我就要告诉你某种售价 17.5 万美元的汽车实际上并不贵；相反，它实际上非常合算。每一部宾利 GT 都由手工精心打造，制造一辆 Old World 汽车需要 160 个小时。手艺人光给 GT 方向盘缝合完美的皮套就要耗费 18 小时，几乎与生产一整辆大众高尔夫 (VW Golf) 花费的时间一样长。这样精雕细琢出来的成品令人难以忘怀：仪表盘和门上的胡桃木配饰光亮如镜，底板脚踏板由铝切割而成，窗和坐椅套的钉子用真正的金属而非塑料制成，每一个通风口都完美地镀铬……所有这些汇聚起来组成的车厢与价值 30 万美元的汽车车厢不相上下，配上与售价 20 万美元的汽车相同的发动机，在一辆车里，拥有这么多光彩照人之处……精湛的技术。正如我所说，GT 是合算的。（不信，去问问长长的等待名单中的任何一位顾客就知道了。）将自己的 GT 开回家起码要等上半年。

公司运用基于价值的定价方法时，必须明了顾客对不同的竞争性产品和服务的价值感知。但是，要衡量顾客对产品附加价值的感知很困难。例如，计算在特色餐厅就餐的成本相对容易，但是评价诸如口味、环境、气氛、互动和尊重等其他满意因素的价值就非常困难。而且，这些价值随不同的消费者和不同的情境而变化。

然而，消费者恰恰运用这些感知价值来评价产品的价格，所以公司必须不断地测量它们。有时候，公司询问消费者愿意为基础产品付多少钱，为每一种增加的利益付多少钱。或者，公司会通过试验来测试顾客对不同产品和服务的感知价值。据一句古老的俄罗斯谚语所说，每一个市场里都有两种傻瓜——定价太高的和定价太低的。如果卖者要价高于买者的感知价值，公司的销售会下降。如果卖者的要价过低，虽然产

品畅销，但所得利润低于按感知价值定价可以获得的利润。

我们现在考察两种基于价值的定价方法：高价值定价和价值增值定价。

**高价值定价**。过去十年间，市场营销者注意到消费者对价格和质量的态度发生了很大的改变。为此，许多公司已经调整了自己的定价方法，以适应变化中的经济条件和消费者价格感知。越来越多的市场营销者采用**高价值定价**（good-value pricing）战略——以合适的价格提供优质产品和良好的服务。

在许多情况下，这涉及推出知名品牌的便宜系列。为适应不景气的经济状况和消费者更加节俭的开支习惯，诸如塔可钟（Taco Bell）和麦当劳等快餐店纷纷提供“超值菜单”。阿玛尼推出便宜而普通的阿玛尼 Exchange 时装产品线。Alberto-Culver 公司的 TRESemme 护发系列承诺“你钟爱的卷发。你喜爱的价格。”大众（Volkswagen）最近重新推出了基础售价为 1.6 万美元的经济型汽车 Rabbit，因为“人们希望以低价格获得优质的产品”。[6]

在另一些情况下，高价值定价涉及重新设计现有的品牌，以按既定价格提供更高的质量或者更低的价格提供相同的质量。一些公司甚至通过以最低的价格提供较低的价值取得成功。例如，选择低成本的欧洲航空公司瑞安（Ryanair）的乘客几乎得不到免费的服务，但是他们喜欢该航空公司难以置信的低价。

零售业高价值定价的主要形式是天天低价（EDLP）。天天低价指日常的价格很低，但很少或没有临时的价格折扣。相反，高低定价（high-low pricing）指平常收取较高的价格，但是经常选择性地对某些产品暂时低价促销。近几年，在零售业中，从土星汽车经销商、好市多仓储俱乐部到 Room&Board 家具商店，高低定价已经让位于天天低价。天天低价之王是沃尔玛，实际上是它定义了这一概念。除了每月少数促销的产品项目，沃尔玛承诺每天都按低价销售。

**价值增值定价**。基于价值的定价方法并不意味着顾客希望支付多少，公司就制定什么价格，或者一味地以低价格适应竞争。在许多营销环境下，关键的挑战是建立公司的定价能力——逃避价格竞争，使高价和厚利合理的能力。为了提高定价能力，公司必须维持或建立产品和服务的价值。对同质产品的供应商而言，尤为如此，这些产品往往没有差异，价格竞争激烈。

为增加定价能力，许多公司采用**价值增值定价**（value-added pricing）战略。不是为适应竞争而降低价格，公司增添了增加价值的属性和服务，以使其产品或服务差异化，支持高于平均水平的价格。考虑以下这个例子。

> 在印度孟买的雨季，不中断的雨一直要下 3 个月。140 多年来，孟买居民一直用受人尊敬的 Ebrahim Currim & Sons 公司的 Stag 雨伞来保护自己。就像福特的 T 型车一样，Stag 伞只有黑色，但结实、价格适中。但是，20 世纪末，Stag 受到从中国进口的廉价雨伞的威胁。Stag 的反应是降低价格并舍弃了部分质量。但这是糟糕的行动：该品牌自 20 世纪 40 年代以来第一次出现了亏损。幸运的是，该公司最终恢复了理智，它放弃了价格战并立誓改善质量。令人惊奇的是，即使价格较高，改良后的 Stag 雨伞实际上实现了销售的增长。接着，公司开始进一步创新。注意到印度男性的新时尚意识，它推出了以时尚设计和炫酷色彩为特征的设计师限量发售雨伞，受到青少年和年轻人的追捧；Stag 为那些晚上行走在没有路灯的街上的人们推出了内嵌高能电筒的伞；为音乐爱好者开发了可以预先录制音乐的伞；为晚上行走偏僻街道的女性推出特殊型号的保镖伞，装备了闪光灯、紧急信号和警报。顾客愿意为新产品支付 100%的溢价。凭借该价





值增值战略，Stag 品牌现在已经扭亏为盈。6 月的雨季，气派的传统黑色 Stag 雨伞仍然出现在孟买的街道——其售价比进口产品高 15%。[7]

Stag 的例子再一次说明，激励顾客的不是价格，而是他们付出后可以得到什么。"如果消费者认为最佳的交易仅仅是节省多少钱的问题，我们可能都会到大型折扣店去买东西，"一位定价专家说，"消费者渴望价值，也愿意为此付钱。明智的市场营销者应该根据这一点为自己的产品定价。"[8]

## □ 公司和产品成本

顾客价值感知确定价格上限，成本则设定了公司定价的最低底线。**基于成本的定价方法**（cost-based pricing）指在生产、分销和销售产品的成本上，加上目标回报率来制定价格。成本是公司定价战略中的重要因素。

一些公司，诸如西南航空、沃尔玛和戴尔，努力成为各自行业中的"低成本生产者"。拥有较低成本的公司可以制定较低的价格，通过薄利多销来提高收益。但是，另一些公司故意支付较高的成本以便收取较高的价格和利润。例如，制造一部"纯手工打造"的宾利的成本要比丰田生产凯美瑞的成本高得多。但是，由此产生的卓越品质使其惊人的 17.5 万美元售价合情合理。关键是管理成本和价格之间的空间——公司凭借其递送的顾客价值赚了多少钱。

### 成本类型

公司的成本有两种形式。**固定成本**（fixed cost）是不随产量或销售量的变化而变化的成本。例如，不论产出如何，公司都必须每月支付租金、能源、利息和工资。**变动成本**（variable cost）指随着生产水平而直接变化的成本。惠普生产的每一台个人电脑都包括芯片、电线、塑料、包装盒其他投入的成本。这些成本可能对于生产的每一个单位都相同。它们被称作变动成本，因为它们的总量随着产量而变化。**总成本**（total cost）是一定生产水平下，固定成本与变动成本的总和。管理者制定的价格至少要弥补既定生产水平下的总生产成本。

公司必须密切关注其成本水平。如果公司的生产和销售成本水平高于竞争对手，就需要收取更高的价格或者赚取较少的利润，从而处于竞争劣势。

### 不同生产水平下的成本

为了明智地定价，管理者必须清楚公司在不同生产水平下的成本情况。例如，假设得州仪器公司（TI）建造了一家工厂，每天可以生产1 000台计算器。图 10—3（A）表示典型的短期平均成本曲线（SRAC），说明如果该工厂每天只生产几台计算器的话，每台计算器的成本很高。但是，随着产量逐步上升到每天1 000个，平均成本也随之下降。因为固定成本被分摊到更多的产品，平均每个产品所承担的固定成本就减少了。但是，当得州仪器公司每天的生产量超过1 000个时，平均成本会提高，因为工厂效率降低。工人不得不等待设备，而设备因为过度使用会更加频繁地出问题，工作人员也会彼此碍手碍脚地相互影响。

如果得州仪器公司每天可以出售 2 000 台计算器，就应该考虑建一个规模更大的工厂。工厂需要准备效率更高的机器设备，优化工作安排。这样，每天生产 2 000 台的单位成本将比每天生产 1 000 台的单位成本低，如长期平均成本曲线（LRAC）所

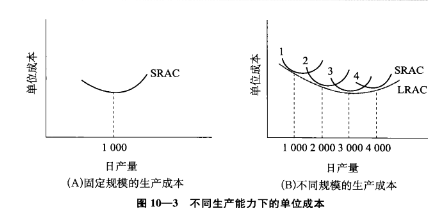



**图 10—3 不同生产能力下的单位成本**

示（见图 10—3（B））。实际上，如图 10—3（B）所示，产能为日产量 3 000 台的工厂可能更有效率。不过，日产量一旦超过 4 000 台，效率降低，因为规模不经济提高——太多的工人需要管理，大量的案牍工作延缓了进度，等等。图 10—3（B）表示，如果有足够的需求支撑的话，日产量3 000台是工厂最理想的规模。

## 生产经验与成本函数

假设得州仪器公司经营一家日产量3 000台计算器工厂。随着其计算器生产经验的不断积累，公司学会了如何做得更好。工人摸索出生产窍门，对设备操作也更加熟悉。通过实践，工作安排和组织也做得更好。公司找到了更好的生产设备和流程。随着更高的产量，公司的效率也提高了，实现了规模经济效益，如图 10—4 所示。[9] 于是，生产首批 10 万个计算器的单位平均成本是 10 美元。公司完成前 20 万台计算器后，平均成本下降到 9 美元。生产经验继续积累，当产量再次翻番达到 40 万台后，平均成本为 7 美元。随着生产经验积累，平均成本不断下降，被称作**经验曲线**（experience curve，或者**学习曲线**（learning curve））。

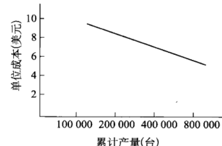



**图 10—4 单位成本是累计产量的函数：经验曲线**

如果存在向下倾斜的经验曲线，对公司而言非常有意义。不仅公司的单位生产成本会下降，而且如果公司在既定的期间内制造和出售更多，它还会下降得更快。但是，市场需求必须很强足以购买更多的产出。为利用经验曲线，得州仪器公司必须在产品生命周期的早期就获得较大的市场份额。这表明以下定价战略可能有用：得州仪器公司应该为其计算器制定低价增加销售；获得更多的经验积累后，成本会下降；然后公司可以进一步降低售价。

一些公司围绕经验曲线制定了成功的战略。例如，博士伦（Bausch & Lomb）通




过使用计算机进行镜片设计，稳步扩张其隐形眼镜工厂，巩固其在软性隐形眼镜市场中的地位，其市场份额稳步攀升到 65%。

但是，一心一意地致力于降低成本和利用经验曲线并不总能生效。经验曲线定价存在一些风险。不断降价可能造成产品廉价的形象。这一策略的前提是假设竞争者较弱，不可能对公司降价作出积极回应。最后，当公司在一种技术下增加产量，即按传统经验曲线经营时，竞争者可能找到成本更低的技术，并借此以更低的价格进入市场。

### 成本加成定价

**成本加成定价法**（cost-plus pricing）是最简单的定价方法，指在产品成本上加一个标准的加成。例如，建筑公司往往先估计项目的总成本，再加上一个标准的利润加成，来确定竞标的价格。律师、会计师和其他专业人士也是在成本上加一个标准加成来确定价格。一些销售人员告诉顾客，他们收取的价格就是成本加上一个特别的加成。例如，航空航天公司就是这样对政府报价的。

为解释成本加成定价法，假设一家烤面包机制造商的成本和预期销售如下：

| | |
|---|---|
| 变动成本 | 10 美元 |
| 固定成本 | 300 000 美元 |
| 预期销售单位 | 50 000 |

于是，该制造商烤面包机的单位成本通过以下计算可得：

$$\text{单位成本} = \text{变动成本} + \frac{\text{固定成本}}{\text{销售单位数}}$$

$$= 10 + \frac{300\ 000}{50\ 000} = 16\ \text{（美元）}$$

现在，假设该制造商希望挣得 20%的利润加成，其成本加成价格为[10]：

$$\text{成本加成价格} = \frac{\text{单位成本}}{1 - \text{预期销售回报}}$$

$$= \frac{16}{1 - 0.2} = 20\ \text{（美元）}$$

该制造商以 20 美元的价格销售烤面包机，每台可以挣得 4 美元利润。经销商依次在烤面包机上加成。如果经销商希望赚取销售价格的 50%，就会为烤面包制定 40 美元的价格（20 美元+40 美元的 50%）。这一数字等于在成本之上加成 100%（20 美元/20 美元）。成本加成定价有效吗？一般来说没有。任何忽略需求和竞争者价格的定价方法都不大可能得到最理想的价格。然而，成本加成定价法由于一些原因仍然受到欢迎。首先，与需求相比，卖者对成本信息更有把握。与需求相比，成本更加稳定；通过将价格与成本联系起来，卖者简化了定价——它们不需要随着需求变化频繁地调整价格。其次，当行业中所有的企业都运用这一定价方法的话，市场价格会倾向于一致，价格竞争的可能性最小。第三，许多人感到成本加成定价法对买者和卖者都更加公平。卖者以其投资为基础赚取公平的回报，不会在买者需求变得强烈时利用买者。

### 盈亏平衡分析和目标利润定价

另一种成本导向的定价方法是**盈亏平衡定价法**（break-even pricing），或者一种被称为**目标利润定价法**（target profit pricing）的变化形式。企业试图找到使其盈亏平衡，或者实现期望利润目标的价格。通用汽车就是运用这种定价方法制定价格，使

其产品得以实现15%～20%的投资回报率。该定价方法也被广泛地用于公共事业公司，从而将其投资回报率限制在一个较为公平的水平上。

目标利润定价法运用了盈亏平衡图的概念，反映不同销售量水平下总成本与总收益的关系。图10—5是前面讨论的那家烤面包机制造商的盈亏平衡图。不论销售量多少，固定成本都是30万美元。变动成本加到固定成本上形成总成本，因此总成本随着销量增加而提高。总收益曲线由零开始，随销售量的增加而增加。总收益曲线的斜率表示产品单价为20美元。

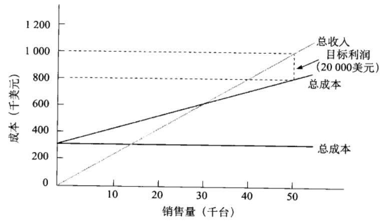



**图10—5　确定目标价格的盈亏平衡分析图**

总收益和总成本曲线在产量为3万台的时候相交，这一产量就是盈亏平衡点的产量。单价20美元时，公司至少要销售3万台烤面包机才能够达到盈亏平衡，也就是说，总收益刚好弥补总成本。盈亏平衡量可以运用以下公式计算得到：

$$盈亏平衡量=\frac{固定成本}{价格-变动成本}$$

$$=\frac{300\ 000}{20-10}=30\ 000$$

如果公司希望获得一个目标利润，就必须以20美元的价格出售3万台以上。假设该烤面包机制造商在这笔生意上共投资100万美元，并期望获得20%的投资回报(即20万美元)，它必须以20美元的单价售出至少5万台才行。如果公司提高价格，不必出售这么多的烤面包机就可以实现其目标盈利。但是，如果价格过高，市场需求可能不足，这在很大程度上取决于价格弹性和竞争者的价格。

制造商应该考虑不同的价格，估计不同价格下的盈亏平衡产量、可能的需求量和利润水平，如表10—1所示。表10—1显示了随着价格的增加，盈亏平衡产量逐步下降（第二列）。但是与此同时，对烤面包机的需求随着价格的增加也在下降（第三列）。售价为14美元时，由于制造商每台利润只有4美元（14美元－10美元变动成本），它必须使销售量非常大才能实现盈亏平衡。即使低价格会吸引许多购买者，需求量仍然低于盈亏平衡产量，公司出现亏损。在另一个极端，当单位售价为22美元时，制造商每出售一台烤面包机可盈利12美元，只需出售2.5万台就可实现盈亏平衡。但是在如此高的价格下，消费者的预期需求量太少，利润依然为负。表10—1显示售价为18美元时，利润最大。请注意，没有一种价格可以使该制造商达到其20万美元的目标利润。为实现这一目标，制造商必须想方设法降低固定成本或变动成本，

使盈亏平衡产量下降。

表 10—1　不同价格下的盈亏平衡产量和利润　单位：美元

| 价格<br>(1) | 盈亏平衡<br>的产量(台)<br>(2) | 既定价格的<br>期望需求量(台)<br>(3) | 总收益<br>(4)＝(1)×(3) | 总成本<br>(5) | 利润<br>(6)＝(4)－(5) |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | 75 000 | 71 000 | 994 000 | 1 010 000 | －16 000 |
| 16 | 50 000 | 67 000 | 1 072 000 | 970 000 | 102 000 |
| 18 | 37 500 | 60 000 | 1 080 000 | 900 000 | 180 000 |
| 20 | 30 000 | 42 000 | 840 000 | 720 000 | 120 000 |
| 22 | 25 000 | 23 000 | 506 000 | 530 000 | －24 000 |

## □ 影响价格决策的其他内外部因素

消费者感知的价值设定了价格的上限，成本则设定了价格的下限。但是，公司在这两种价格之间制定价格时，还必须考虑其他许多内外部因素。影响定价的内部因素包括：公司的整体市场营销战略、目标和营销组合，以及其他组织因素。外部因素包括：市场和需求的特点、竞争者的战略和价格，以及其他环境因素。

### 整体市场营销战略、目标和营销组合

价格只是众多市场营销战略要素中的一种。公司在制定价格之前，必须为产品或服务决定其整体市场营销战略。一旦公司仔细地选择了其目标市场和定位，其市场营销组合战略（包括价格）将显而易见。例如，当本田开发其讴歌（Acura）品牌与欧洲的豪华性能汽车在高收入的细分市场竞争时，就要求制定高价格。相反，当它导入飞度型号——作为“充满活力的小型节油车”——这一定位要求制定低价。于是，定价战略在很大程度上是由市场定位策略决定的。

定价在实现公司不同层次的目标的过程中，发挥着重要的作用。企业可以制定价格吸引新顾客，或者有利可图地留住现有顾客。它可以将价格定得较低，阻止竞争者进入市场，或跟随竞争者定价来稳定市场。它还可以通过定价来争取中间商的支持，并保持它们的忠诚，或者避免政府的干预。可以暂时降低价格，造成一种品牌的热销。一种产品的价格还可以用来促进产品线中其他产品的销售。

价格只是公司实现市场营销目标时所使用的营销组合策略之一。因此，价格决策应该与产品设计、分销和促销决策相互协调，形成一致而有效的整体营销方案。其他营销组合因素的决策会影响定价决策。例如，将产品定位于高质量的决策意味着，卖者必须制定一个较高的价格以弥补高成本。当需要中间商支持和促销其产品时，生产者必须在定价时考虑为较高的商业折扣留有空间。

公司常常根据价格为产品定位，然后设计其他市场营销组合策略。此时，价格是产品定位的关键因素，确定产品的市场、竞争和设计。许多公司运用一种非常有效的战略性武器——叫做**目标成本法**（target costing）的技术来支持这种价格定位战略。目标成本法与通常的先设计新产品、决定其成本，然后问“我们能否以高于成本的价格售出该产品？”的定价过程相反。它先确定一个以顾客感知价值为基础的理想售价，然后以与价格相匹配为目标确定成本。例如，当本田开始设计飞度时，它最初的理想是一种每加仑汽油可以行驶 34 英里的、初始价格为13 950美元的产品。然后，在能够允许它为目

标顾客提供以上价值的成本条件下，设计出一辆高速运行时性能良好的时尚小型车。

另一些公司不那么强调价格，而运用其他市场营销组合工具来建立非价格定位。很多情况下，最佳战略并不是收取最低价格，而是以差异化营销提升顾客感知的价值，并获得相匹配的价格。例如，因优质消费者电器而闻名的丹麦顶级视听音响制造商 Bang & Olufsen 公司（B&O)，奉行品位和质量优于价格的理念，始终以昂贵的价格销售其高价值的产品。例如，一台 B&O 50 英寸的 BeoVision 4 高清电视机售价为7 500美元；一台 65 英寸的这种型号的电视机价格为 1.35 万美元。一套完整的 B&O 音响系统呢？哇，你不会真正想知道的。但是，其目标顾客认为 Bang & Olufsen 质量非常高，并愿意为此支付更多。

一些市场营销者甚至将产品定位于高价格，以高价格作为其产品吸引力的一部分（见营销实例 10.1）。例如，金万利香橙甜酒（Grand Marnier）提供售价 225 美元一瓶的格林曼聂利口酒（Cuvee du Cent Cinquantenaire)，用口号“难以寻找，无以言传，望而却步的昂贵”来营销。顶级自行车制造商泰特斯自行车（Titus Cycles）以高价格和广告为特色。其中一则广告幽默地表现了，一位男士递给女朋友一枚“人造钻石”订婚戒指，以便可以为自己购买一辆泰特斯·索莱拉（Titus Solera）——建议零售价 7 750 美元。

## 营销实例 10.1

### 制定高价并引以为豪

当一些企业不断追求让消费者无法抗拒的低价以期脱颖而出之时，另一些企业却选择了截然相反的定价政策。它们为那些对特定群体具有吸引力的品牌制定较高的价格并引以为豪。较高的价格有助于凸显品牌及其拥有者的独特定位，从而切实增加品牌的价值。让我们思考以下几个案例。

法拉利。法拉利绝对不便宜，其价格范围从优美的法拉利 F430 的 19 万美元攀升到 599GTB 的 28 万美元不等，还不包括多种昂贵的附加选择，或者经销商的利润加成。而这仅仅是普通法拉利车的价格。真正的法拉利迷狂热地追捧那些只在赛车道上出现的终极限量版的 FXX，它出厂价大约 200 万美元。而且，你根本无须担心法拉利会贬值，在最近一次拍卖会上，一辆 1959 年的法拉利 250 GT LWB California Spider 价格一路飙升，最后以 330 万美元成交。

一辆车怎么可能拥有如此惊人的高价呢？部分原因是法拉利在赛车场上的优异表现。它曾被认为是世界上跑得最快的车，给人们留下了根深蒂固的印象。“赛车存在于我们的基因里，”一位法拉利的代言人说。另一部分原因是法拉利还具有世界上最优美的设计，且血统纯正，历久弥新。有很多快速而时尚的汽车，比如柯维特、蝰蛇、保时捷、玛莎拉蒂、莲花，甚至梅赛德斯和宝马的一些车型，它们在性能上与法拉利相近，但价格比法拉利低得多。

排他性是支持法拉利独特定位的重要支柱。人们总认为得不到的才是最好的，而法拉利可不容易得到。2008 年法拉利在全球仅生产了 5 700 辆（保时捷产量大概为 10 万辆）。每一辆新法拉利在离开装配线时都已经预售出去，买者需要平均等待一年时间才能够拿到车。而由于不同的车型、选择和地域等因素，有些买者甚至要等上 3 年之久。“这也是品牌价值的一部分，”一位拥有法拉利的投资银行家说，“不容易获得就是一种身份的标志。”

不过，真正将法拉利同其他较低价位的竞争者区别开来的是车主们所推崇的所谓

“法拉利体验”。拥有一辆法拉利，你就会变得更有地位、与众不同。法拉利公司每年都要在其少而精的顾客身上花费数百万美元，用于顾客关系管理。“在美国有 2 万名法拉利车主，我们需要认识他们，并且叫得出他们的名字。”北美营销副总马可・马蒂亚奇（Marco Mattiacci）说。法拉利知道那些腰缠万贯的顾客“正在寻求比周日高尔夫球赛更独特的刺激”。于是，法拉利积极赞助车主专享的活动，以便激起他们的驾驶热情，同时使他们感到非常特别。

比如，法拉利赞助了法拉利挑战赛（Ferrari Challenge）——仅供车主参加的 6 项美国系列赛，决赛在意大利举行。法拉利车主花费 5 925 美元后就可以加入比赛，包括 3 天风景如画的行程，沿途在很好的旅馆落脚。不过对于车主及其配偶来说，最重要的还是法拉利的驾驶体验。参与者将在五星级酒店待上两天半的时间，法拉利会为他们每人提供一辆动力十足、造型亮眼的 F430，并有专业车手教授技术细节以及怎样更好地驾驶。然后，法拉利会让这些车主在 F1 赛道上学以致用地试试身手。

综上所述，法拉利的高价不再是意料之外的事。大多数法拉利车主都会告诉你，价格不是问题，“法拉利体验”就是一切。

比利时时代啤酒。为不易获得的高性能汽车制定高价是一回事，但对普通产品比如啤酒而言，这种高价策略能否适用就是另一回事了。事实证明，为普通产品制定高价也是可行的，就像比利时时代啤酒（Stella Artois）。作为一种优质窖藏啤酒，比利时时代啤酒已长期定位为高端酒类，并有着与之相符的高端价格。在广告和其他推广活动中，比利时时代啤酒并没有掩饰它比其他啤酒更高的价位，反而夸耀自己的高价并引以为豪。在 20 多年的时间里，它的宣传标语一直是“昂贵有值”（reassuringly expensive）。多年来，时代啤酒的电视广告都包含这条标语，艺术感十足并广受欢迎，这已经成为时代啤酒的标志，使该品牌显得卓尔不凡。

时代还发起过一场特殊的优惠券活动，这些优惠券看起来和时代普通的优惠券相似，但实际上与以往为剪下优惠券的人提供折扣不同，而是提供诸如“再来 1.25 美元”，“多给 20%”，“原价 4 美元，现价 2.75 美元”等优惠，激励人们更多购买。而且每张优惠券的标题处都会强调时代是“昂贵有值”的。

为了更好地支持时代啤酒的饮酒体验，该酿酒商同时在广告和酒吧中推广其著名的“九步斟酒法”。在时代啤酒的酿酒专家的指导下，酒吧顾客可以学习重要的斟酒步骤，比如“清洁器皿”（对时代啤酒标志性的酒杯进行清洁和冲洗），“酒液淬炼”（在倒酒时杯壁成 45°倾斜），“泡沫切除”（当啤酒泡沫超出杯缘时用刀子成 45°角轻柔切除），以及“判断”（检查泡沫是否为两指的高度）。

你可以登录时代的官方网站（www.stellaartois.com），链接进入一个高档的欧洲风格的虚拟酒吧——Le Cercle Bar et Brasserie，练习这一斟酒过程。在这里，你可以成为互动型表演中的主角，从点一杯时代啤酒开始，完成这九步过程，证明自己值得享受这样一杯完美的啤酒。“当你了解这是具有 600 年制作工艺的完美啤酒，”时代说，“对享用它的过程也就会变得相当苛求。”

时代啤酒的高价策略取得了不错的效果。近年来，时代啤酒已成功地使得全球众多忠诚顾客相信，其高价是好事而不是坏事。尽管时代啤酒在美国并不是很出名，不过在其进行分销的 80 个国家中，时代啤酒的销量大多高居榜首。在英国，时代啤酒的品牌已蝉联冠军多年。在过去 5 年间，时代在美国的销量增长了 60%。最近，鉴于时代啤酒的优异表现，百威英博公司已经取得了其经销权，而其他美国竞争对手也纷纷开始采纳时代啤酒的高价策略树立自己的高端品牌。

到底是什么让时代啤酒能以如此高的价格出售？就像法拉利的购买者一样（好吧，也许还不那么肯定），时代啤酒的追随者也会告诉你：这不是价格的问题，这是一种独

特的时代啤酒体验。或许，时代的高价也是　　构成这种体验的部分原因。

资料来源：Harry Hodge, "Stella Artois' 9-Step Ritual," *24 Hours*, April 18, 2007, p. 12; Mike Beirne, "Rivals Crib from Stella's Stellar Marketing Plan," *Brandweek*, January 2, 2007, accessed at www.brandweek.com; "Stella Artois: The Beater or the Beaten?" *Marketing Week*, February 7, 2008, p. 18; Michael Taylor, "'Red Mist—The Ferrari Mystique," *San Francisco Chronicle*, June 25, 2006, p. J1; Jean Halliday, "For $2M, They Throw in the Sheets," *Advertising Age*, February 6, 2006, p. 14; Gabriel Kahn, "How to Slow Down a Ferrari: Buy It," *Wall Street Journal*, May 8, 2007; "Gooding & Company Announces $21+ Million Results from First-Ever Scottsdale Auction," *PR Newswire*, January 19, 2008; and information from www.stellaartois.com, September 2008.

因此，市场营销者制定价格时，必须考虑整体的市场营销战略和营销组合策略。如果产品采取了非价格定位，质量、促销和分销等方面的决策将极大地影响价格；如果价格是定位的关键因素，那么价格决策将对其他市场营销组合因素影响很大。但是，即使以价格为主要特征，市场营销者仍需记住，顾客不是仅仅根据价格购买。相反，他们比较所得的利益与所付的价格，寻求那些能够为他们提供最高价值的产品。

### 组织因素

管理者必须决定组织内部由谁来决定价格。公司定价的方式有很多种。在小公司里，价格常常由最高管理层而非营销或销售部门决定。在大公司里，定价工作通常由分部经理或产品线经理负责。在组织市场中，销售人员有权在一定的价格范围内与顾客协商价格。即使如此，高层管理者常常确立定价目标和政策，批准由下级或销售人员提出的价格方案。

在那些定价是一个关键要素的行业（如航空、钢铁、铁路、石油），公司往往设立专门的定价部门来制定最佳价格，或者帮助其他部门制定价格。这个部门向市场营销部门或最高管理层汇报。其他对定价工作有影响的人包括销售经理、生产经理、财务经理和会计等。

### 市场和需求

正如本章前面指出的，理解顾客的感知价值及其如何影响顾客愿意支付的价格，是有效定价的第一步。消费者和组织购买者都根据所得的利益，来判断某项产品或服务的价格。于是，在制定价格之前，市场营销者必须理解产品价格与顾客需求之间的关系。在这一部分，我们先深入考察“价格—需求”关系及其如何因不同类型的市场而变化，然后讨论分析“价格—需求”关系的方法。

**在不同市场类型中的定价**。市场类型决定了卖者的定价自由度。经济学家划分出四种类型的市场，分别代表了不同的定价挑战。

在完全竞争情况下，市场中有众多的买者和卖者，他们交换同质的商品，例如麦子、铜或金融证券等。单个买者或卖者都不能对流行的市场价格产生影响。卖者的要价不能高于市场价格，因为买者可以用市场价格买到足够的所需产品。卖者也不会使自己的价格低于市场价，因为它们可以按照市场价出售所有的产品。如果价格和利润上升，新的卖者可以很容易地进入市场。在完全竞争的市场中，市场营销研究、产品开发、定价广告和促销几乎不起作用。所以，在这样的市场中，卖者不会在市场营销战略上花费多少时间。

在垄断竞争的情况下，市场由许多按不同价格而非单一价格交易的买者和卖者构成。之所以存在多种价格，是因为卖者可以使其为买者提供的产品或服务差异化。物





质产品可以在质量、属性或风格上进行区别，附加服务也可以不同。买者知道卖者产品的差别并愿意为它们支付不同的价格。卖者尽力针对不同的顾客群开发差异化的产品和服务。除了价格，卖者还可以运用品牌化、广告和人员销售来使自己的产品（服务）与众不同。例如，科勒（Kohler）通过强大的品牌管理和广告使自己与数十种其他厨卫品牌区别开来。其广告运动——“大胆看科勒”（the bold look of Kohler）——强调品牌的设计和精工细作，以减少价格的影响。在这一市场中，因为有许多竞争者，每个公司受竞争者价格策略影响的程度低于寡头市场。

在寡头竞争情况下，市场上只有少数卖者，它们对彼此的定价和营销战略高度敏感，产品可能是同质的（钢铁、铝），也可能是有差异的（汽车、计算机）。卖者较少是因为新公司很难进入市场。每个卖者对竞争对手的战略和动态都保持着高度警惕。如果一家钢铁公司降价 10%，买者很快都会转向它。其他钢铁公司必须跟着降低价格，或者增加服务来应对。

在完全垄断的情况下，市场上只有一个卖者。它可能是政府垄断（美国邮政服务）、私有限制性垄断（电力公司）或私有非限制性垄断（杜邦公司推出尼龙产品）。情况不同，定价也有所不同。在限制性垄断中，政府允许该公司制定能够产生“公平利润”的价格。非限制性垄断的公司可以自由地制定市场可接受的价格。不过，基于以下原因，它们一般不会按最高水平定价：不希望吸引竞争者，用低价迅速渗透市场，或者担心政府管制。

**分析价格—需求关系**。公司的每一种定价都可能导致不同水平的需求。企业收取的价格与其导致的需求水平之间的关系可以用需求曲线来表示（见图 10—6），**需求曲线**（demand curve）显示了一定时期内，不同价格水平下的市场购买量。在正常的情况下，需求和价格呈反向关系；也就是说，价格越高，需求量越低。于是，如果公司将售价从 $P_1$ 提高到 $P_2$，销售量会下降。短期内，如果价格太高，预算有限的消费者就可能减少购买。

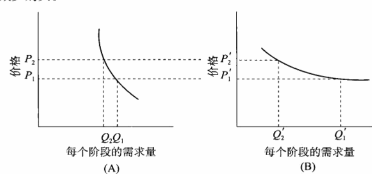



**图 10—6　需求曲线**

如果是声望商品，需求曲线的倾斜可能为正。消费者认为，这种产品的价格越高意味着质量越好。例如，吉布森吉他公司（Gibson Guitar）曾经为了更有效地与诸如雅马哈和 Ibanez 等日本竞争对手竞争，而鲁莽地降低售价。结果令吉布森公司非常吃惊，其乐器在低价位上的销售情况并不理想。“我们的价格—需求关系是颠倒的，”吉布森公司的 CEO 说，“价格越高，卖得越好。”当其他吉他制造商选择更快、更便宜以及更大规模地批量制造乐器时，吉布森公司仍然承诺“手工精制。没有捷径，无可替代。”事实证明，低价完全不符合“吉布森的百年传统，即创造代表富有想象力的设计和大师级手工制作的、最高标准的保值而优质乐器”。[11]

大多数公司通过估计不同价格水平上的需求量，努力测量自己的需求曲线。不同类型市场的需求曲线存在差异。垄断市场中，需求曲线表示不同价格造成不同的市场总需求量。如果公司存在竞争对手，不同价格水平上的需求量，将受到竞争者价格变动的影响。

**需求的价格弹性**。市场营销者还需要知道**价格弹性**（price elasticity）——需求对价格波动的反应。考虑图10—6（A）中的两条需求曲线。在图10—6（A）中，价格从$P_1$提高到$P_2$，导致需求从$Q_1$相对小幅地下降到$Q_2$。但是，在图10—6（B）中，相同的价格增加却导致较大幅的需求下降（从$Q_1'$到$Q_2'$）。如果价格小幅的变化几乎没有引起需求变动，我们说需求是缺乏弹性的；如果需求变动很大，我们说需求是富有弹性的。需求的价格弹性可以通过以下公式计算：

$$\text{需求的价格弹性}=\frac{\text{需求量变化的百分比}}{\text{价格变化的百分比}}$$

假如当卖者提高价格2%，需求量随之下降10%。需求价格弹性是－5（负号表明价格与需求之间的反向关系），需求是富有弹性的。如果价格增加了2%，需求相应地下降2%，弹性等于－1。在这种情况下，卖者的总收益不变：卖者虽然收取更高的价格，却只能出售更少的产品，这使得总收益与以前相同。如果价格提高2%，需求随之下降1%，弹性为－0.5，需求缺乏弹性。需求价格弹性越低，卖者提价的代价就越大。

那么，是什么决定了需求的价格弹性？当消费者购买的产品是独特的，或质量和声誉很高，或独家销售时，他们的价格敏感度较小。如果很难找到替代品或不能轻易地比较替代品的质量时，消费者的价格敏感度很低。最后，当产品的费用相对于消费者的总收入而言较低，或成本由其他人分担时，买者对价格也不敏感。[12]

如果需求富有弹性，卖者会考虑降低售价，因为此时较低的价格能够产生更大的销售量，从而获得更高的总收益。只要生产和销售更多产品的额外成本不会超过增加的收益，这一做法就是可取的。同时，大多数公司希望避免将自己的产品变成同质商品的定价。近年来，许多环境因素，例如放松管制、经济下滑、使消费者可以方便而迅速地进行价格比较的互联网技术，都增加了消费者的价格敏感度，使从电话、计算机到汽车的诸多产品都成为消费者眼中的同质产品。

当有十几个竞争者以相当或更低的价格出售几乎一模一样的产品时，市场营销者需要与他们区分开来。为此，企业比以往任何时候更需要理解目标顾客的价格敏感度，及其对价格和产品特征的期望和取舍标准。按照市场营销咨询专家莱文·克兰西（Levine Clancy）所说，那些仅仅关注价格敏感度的人正"输钱"。

### 竞争者的战略和价格

制定价格时，企业还必须考虑竞争者的成本、价格和市场提供物。消费者会根据竞争者对类似产品收取的价格来判断产品的价值。消费者想购买一台佳能数码相机的话，会比较其与柯达、尼康、索尼和其他类似产品的价值和价格。

另外，公司的定价策略可能影响竞争的性质。如果佳能采取高价格、高利润的战略，就可能会吸引竞争。但是，低价格、低利润的战略可能会阻止竞争者，甚至把它们逐出市场。佳能需要与主要竞争者比较成本和价值。然后，它可以以此为起点，制定自己的价格。

在评价竞争者的定价策略时，公司应该思考以下几个问题。首先，公司与竞争者相比，谁的产品或服务提供更多的顾客价值？如果消费者对公司的产品或服务有更高




的感知价值，公司就可以收取更高的价格。如果消费者感到竞争者的产品或服务价值更高，公司就只能收取较低的价格，或者改变消费者的感知价值，使其相信高价的合理性。

其次，公司目前面临的竞争者有多强？它们的定价战略是什么？如果市场中的竞争者定价高于所递送的价值且规模较小的话，公司可能以低价将较弱的竞争者驱逐出市场。如果市场有规模较大的低价竞争者，公司可能会瞄准未被满足的市场缝隙，以较高的价格提供价值增值的产品。

例如，安妮・布鲁姆书店（Annie Bloom's Books）是一家位于俄勒冈州波兰特市的独立书商，不可能在与亚马逊或巴诺的价格战中获胜——它甚至根本没有想过要这样做。相反，虽然这家书店售价更高，但凭借其个性化的方式、温馨的气氛、友好且博学的员工，已经成功地将当地爱书者转化为忠诚的传道者。在消费者评论网站上，人们对安妮・布鲁姆书店好评如潮，把它评为 5 颗星。巴诺书店可没有享受到这种支持。[13]

> 对我来说，优秀的书店就是一处圣地。安妮・布鲁姆便是其中之一。在这个地方，到处都散发着爱。它的书籍精挑细选，连摆放的方式也透着对书的热爱。空气是清新的，还没有缘故地弥漫着一种文学的味道。在这家书店，你即使不买，也可以花上整个下午浏览不同的故事和思想。
>
> 安妮・布鲁姆不是最大的书店，停车也不是很方便，没有难以置信的折扣，甚至还不容易找到卫生间……但是，它却是城里最怡人的书店之一。它的规模恰到好处，刚好适合一个小时的浏览。它拥有天才的、聪慧的、有着非凡品位的员工。在这里，你会找到常见的畅销书，也会发现在国家公共电台（National Public Radio，NPR）上或者在《名利场》（Vanity Fair）中听说过的各种冷僻的书。它是书的海洋，还有优秀的顾客服务！而且，对猫也很友善。另外，它后面还有专供孩子们玩耍的区域。

最后，公司应该思考，竞争环境如何影响顾客的价格敏感度。[14]例如，如果顾客在竞争性产品之间找不到差异的话，他们的价格敏感度会提高，从而选择成本最低的产品。顾客在购买之前，对竞争性产品及其价格了解得越多，价格敏感度也越高。如今，消费者可以便捷地比较各种产品和价格，评价不同产品或服务的价值，决定自己愿意支付的价格。因此，只要能够轻易地更换供应商，顾客将具有更高的价格敏感度。

相对于竞争者的价格，公司应该以什么原则指导自己的价格决策？答案在理论上很简单，但在实践中常常很难：不论你收取什么价格——高、低或居中——务必给予顾客高于价格的价值。

### 其他外部因素

在制定价格时，公司还必须考虑一些其他的外部环境因素。经济条件对企业的定价策略有强烈的影响。诸如繁荣或衰退、通货膨胀和利率等经济因素之所以会影响定价决策，是因为它们既影响消费者对产品价格和价值的感知，也影响产品的制造成本。

公司还必须考虑价格影响因素可能对其他环境力量产生影响。例如，中间商怎样看待公司的价格？公司在制定价格时，应该为中间商留出公平的利润空间，争取它们的支持，帮助它们有效地销售产品。政府是影响公司定价决策的另一个重要外部因

素。最后，公司还需要考虑社会舆论。在制定价格时，公司的短期销售、市场份额和利润目标要考虑更广泛的社会因素。我们将在下一章讨论定价的公共政策问题。

## 关键术语

价格 price
基于价值的定价方法 value-based pricing
高价值定价 good-value pricing
价值增值定价 value-added pricing
基于成本的定价方法 cost-based pricing
固定成本 fixed cost
变动成本 variable cost
总成本 total cost
经验曲线（学习曲线）experience curve (learning curve)
成本加成定价法 cost-plus pricing
盈亏平衡定价法（目标利润定价法）break-even pricing (target profit pricing)
目标成本法 target costing
需求曲线 demand curve
价格弹性 price elasticity

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 什么是价格？列举5个价格的近义词。
2. 解释基于价值的定价方法与基于成本的定价方法有什么不同。
3. 说出并解释两种基于价值的定价方法。
4. 比较固定成本与变动成本，并分别举例说明。
5. 讨论除成本和顾客感知价值，影响定价决策的其他内外部因素。

### 概念应用

1. 组成小组，讨论你们对以下产品的价值感知，并说明你愿意为它们付多少钱：汽车、速冻晚餐、牛仔裤和运动鞋。小组成员中，有人接受不同的价格吗？解释为什么会存在这些不同。举例说明这些产品类别中基于顾客价值定位的品牌。
2. 找出对各种消费者产品和服务弹性的估计。解释价格弹性为0.5和2.4，分别意味着怎样的“价格—需求”关系。
3. 以下定位陈述表明了何种营销目标、营销组合战略和成本。“无可比拟的价格。我们横扫竞争对手。”

## 案例

### 西南航空公司：主导定价游戏

20世纪70年代初，当赫伯·凯莱赫和一个合伙人在酒吧餐巾上起草这个商业策划的时候，他们并没有料到，西南航空有朝一日会成为美国最成功的航空公司。2003年，西南航空盈利4.42亿美元，比美国所有航空公司加起来还多。《财经》(*Money*)杂志指出，西南航空是1972—2002年期间全美表现最好的一只股票，其年增长率高达26%。自成立以来，公司每年都在盈利。在美国，没有哪家航空公司能有如此出色的业

绩。到2008年，西南航空拥有3.5万名雇员，收益达91亿美元。而且，它从来没有因并购、削减开支、劳动纠纷和破产等问题裁过员或者降过薪。

最初，大多数人并不认为这个在航空业异军突起的新公司有多少成功的机会。西南航空公司的战略与行业传统截然相反。其所有飞行航线都是点对点的模式，而不是大型航空公司所采用的中心辐射模式。这有利于它根据顾客的需要灵活地调整航班。西南航空公司没有与大型航空公司在一线主干机场直接竞争，而是选择了成本较低的二线机场。它不提供免费餐饮，只有一点免费的零食；要求改签机票（即使同等价位）的顾客付费；不接受座位预订；没有电子娱乐设施，只靠幽默的空乘人员娱乐乘客。西南航空公司没有退休计划，但制定了一项员工分红的措施，这样做可以确保公司维持较低的固定成本。

西南航空公司的成本远远低于其竞争对手，直到2004年，它依然能够以低价策略在竞争中胜出。

2004年7月，在西南航空公司工作了21年的老员工盖瑞·凯利（Gary Kelly）接任凯莱赫，成为该公司的新任CEO。虽然西南航空公司已经相当成功，但凯利告诉分析人士，现在是时候对公司的战略做一些小调整了。他认识到西南航空很难继续在风云变幻的美国航空业中保持优势。事实上，正如一位分析人士指出的，西南航空似乎“被自己过于频繁的航班策略给困住了，它的快速发展建立在脆弱的国内市场上”。

2004年初，西南航空公司在美国航空业的发源地——费城开设航班时，就放弃了和大型航空公司在主干机场直接竞争的策略。它还进入了丹佛等高收费机场。与此同时，捷蓝等提供折扣机票的其他航空公司打破西南航空公司所制定的游戏规则，在提供低价机票的同时，还提供更好的服务，如空中电视，从而蚕食了西南航空公司的市场份额。

此外，西南航空公司正渐渐失去其成本优势。许多大型航空公司通过破产重组或者并购降低了结构性成本，从而能够与西南航空公司在机票价格上展开竞争。西南航空公司的老员工领取行业最高水平的薪水。更糟糕的是，燃油价格的迅速攀升使其自1999年以来成本优势的关键因素——燃油价格套期保值战略失去了作用。

为了摆脱困境，凯利与折扣航空公司环美航空（ATA Airlines）签署了西南航空的首个代码共享协议。协议允许两家航空公司通过在对方的航班上出售机票来拓宽网络。此举使西南航空的收益增加了近百万美元。此外，尽管西南航空公司已经通过提供频繁往来于32个州63个城市间的航班，拥有了一大批忠诚的顾客，凯利还是开始重新评估那些盈利状况不佳的航线，并且着手开发新的软件将航班转移到那些盈利性更好的航线上。与此同时，他还宣布西南航空将限制扩张计划。凯利开始大幅提升机票价格——仅2006年就进行了6次提价，平均每次提价幅度达到11.4%。

凯利大胆的举动或许是针对商务旅客的。虽然西南航空40%～50%的顾客是到处寻找便宜机票的商务旅客，但是其他航空公司已经成功地吸引了愿意支付高价机票的商务旅客，为他们提供预订机票和座位、头等舱以及私人候机厅等服务，而这些恰恰是西南航空所不具备的。为了在竞争激烈的航空业中提高盈利，凯利意识到他需要争取更多的商务旅客，但是，要实现这个目标并不容易。

为了实施新战略，西南航空于2007年年底公布了新的票价种类“商务选择”（Business Selection）。往返双程机票价格从30～50美元不等。顾客可以选择优先登机、常飞乘客积分和免费鸡尾酒。选购“商务选择”的乘客比普通乘客优先登机。

西南航空还变更了其网站。过去，网站上将机票分为五类，包括“任意改签票”、“打折机票”。现在网站上只提供三种票：“商务选择”、“商务票”和“随时起飞票”（Wanna Get Away）。西南航空还提供更多适应商务旅客行程计划的直达航班，重新设计了候机厅，配备了宽敞的坐椅、电源插

座、柜台工作站和播放CNN频道的平板电视机。

为激励组织顾客更多地选用西南航空公司的航班，西南航空将业务销售人员从5名增加到15名，由他们向各家公司的经理人员推荐这个新项目，强调西南航空的客户服务和航班准时起飞记录是全行业最好的——这些利益对商务旅客来说特别重要。长期以来，西南航空只通过公司网站和免费电话直接出售机票。现在，它也在经理人员使用的电脑订票系统中售票，并开始与一些企业谈判折扣合同，以前它总是避免此类业务。

对西南航空而言，目前的首要问题是，其传统的目标顾客会如何看待这些战略改变。如果这些老顾客在飞机起飞前24小时到西南航空的网站上订票，发现商务旅客不仅能优先登机，而且占据了所有的好位置，而自己只能靠后坐的时候，是否会心情沮丧呢？如果发现2/3的机票是专为商务旅客设计的，那些寻求低价机票的休闲旅客是否会失望呢？那些看重西南航空公司的平等和民主文化的老顾客是否乐意接受这样的改变呢？

西南航空公司希望2010年之前增加10亿美元的收益，而运用新的业务聚焦战略能创造其中的1亿美元收益。它还考虑开通国际航班、实现机舱内网络服务。和其他航空公司一样，西南航空也开始对超重行李等一些曾经包含在机票中的项目收取额外费用。

正如西南航空的副总裁指出的，“我们所处的环境已经发生了变化，所以我们自身也必须改变。在很多时候，单一方式也许有效。但是顾客不一样，他们更难取悦。”

也许《广告时代》杂志（*Advertising Age*）的一段话最能总结说明西南航空、沃尔玛等其他靠低价取胜的公司目前所面临的问题：

> 如果要用什么来描述20世纪90年代市场营销的环境，那就是“低价取胜”……企业在靠平价商品和打折促销获得成功的同时，也付出了许多代价。而今，它们这种经营方式已走到尽头，反而使它们的竞争对手变得更强大。现在它们都在试图……改变市场营销和商业模式，以适应竞争更加激烈的新市场环境。

西南航空领教到了，无论曾经多么成功，市场营销和价格战略唯一不变的就是“变化”。

**讨论题：**

1. 西南航空的传统价格策略是怎样的？为什么这一策略在西南航空的前30年中，能够获得巨大成功？

2. 航空公司的顾客们（包括商务旅客和休闲旅客）在选择机票的时候看重什么利益？西南航空在满足顾客需求上是否比竞争对手做得更好？体现在哪些方面？

3. 影响机票价格的内部和外部因素有哪些？这些因素对航空公司的机票价格和盈利有什么影响？

4. 西南航空目前采用怎样的价格策略？这一策略是否有别于其竞争对手？这一策略是否具有可持续性？

5. 你对西南航空未来十年的发展，在市场营销方面有何建议（包括价格决策建议）？

资料来源：Excerpts and quotes from: Scott McCartney, "Unusual Route: Discount Airlines Woo Business Set," *Wall Street Journal*, February 19, 2008, p.D1; Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themselves," *Advertising Age*, December 10, 2007, p.12; Melanie Trottman, "New Route: As Competition Rebounds, Southwest Faces Squeeze," *Wall Street Journal*, June 27, 2007, p. A1. See also: Melanie Trottman, "Southwest's New Flight Plan: Win More Business Travelers," *Wall Street Journal*, November 27, 2007, p. B1.

# 第11章 定价战略

## 学习目标

- 描述模仿产品和新产品的定价战略。
- 解释公司如何定价才能使产品组合利润最大化。
- 讨论公司如何调整价格以适应不同的顾客和环境。
- 讨论发动与响应价格变化的关键问题。

在上一章中，我们已经认识到，在公司通过为顾客创造价值而获得盈利的过程中，价格是一种非常重要的营销组合工具。我们探究了许多影响公司定价决策的内外部因素，并且考察了三种基本的定价方法。本章将考察市场营销者可以采用的定价战略——新产品定价战略、产品组合定价战略、价格调整战略和价格反应战略。

让我们从柯达公司喷墨打印机的革命性定价战略开始。你是否购买了一台价格适中的打印机，但事后却为难以忍受的墨盒价格而烦恼？柯达有妙招，它从根本上改变打印机行业，以高价出售其易享（EasyShare）打印机，对重置墨盒却收取低价。

# 章首案例

惠普、爱普生（Epson）、佳能和利盟（Lexmark）依靠“剃刀与刀片”的价格策略（即商家放弃了剃须刀的利润，而靠卖刀片赚钱）长期占据着价值500亿美元的打印机行业。它们以非常低甚至亏本的价格出售打印机。但是，一旦消费者拥有打印机，就会陷入不得不购买它们昂贵的、高边际利润的可替换墨盒的困境。例如，你只需支付69.99美元就能买到一台小巧、美观的惠普多功能喷墨打印机。但是，一个惠普三色墨盒就要24.99美元。一包规格为100张、4英寸×6英寸的惠普照相纸定价为14.49美元。一盎司喷墨打印墨水的价格甚至超过一盎司昂贵香水、高级香槟或者鱼子酱。

这些大厂商似乎对专有产品定价法很满意。事实上，它们从墨盒和打印纸中获得的利润是打印机本身的4倍甚至更多。消费者们不得不花大价钱购买墨盒和打印纸，有的人甚至大为光火，他们讨厌这种被挟持的感觉。但又有什么办法呢？惠普打印机只能配套使用惠普墨盒。买另一个牌子的墨盒也是白搭。所有的厂商都推行同样的价格策略。而且，要比较不同厂商之间打印机长期分摊到单次打印上的成本也很困难。几乎没人知道，也没有人愿意不辞劳苦地计算将来要用多少墨盒以及将来的墨水价格。

柯达提供了一种独特的解决方案。柯达近期推出了一款新的旗舰产品——易享全功能打印机（EasyShare All-in-One）——其革命性的价格策略对整个喷墨打印机行业产生重大威胁。柯达打破常规，以没有任何折扣的高价出售打印机，而其墨盒的价格却降低了很多。易享打印机每台售价在149.99～299.99美元之间，价格高低取决于功能的多少，比其竞争对手同类产品的价格高约50美元。然而，易享的黑色和彩色墨盒的价格却很低，分别为9.99美元和14.99美元，大约是市场价的一半。这对于打印机的定价策略和经济学理论来说，都是一个全新的概念。

为了顺利实施这一策略，柯达首先研发了一种新型喷墨打印机。柯达开发出了一种新技术，可以用非常微小的喷嘴将墨滴喷成仅有几个原子大小的微粒。易享打印机打印一张4英寸×6英寸的照片耗时55秒（竞争对手的同类打印机只需32秒），但易享打印机冲洗出的照片色彩可保持90年之久。相比之下，其他墨水打印的照片不到一年就会开始褪色。

此外，柯达设法将所有打印需要的电子元件集成在易享打印机中，而其竞争者则依然将部分电子元件装在墨盒上。于是，柯达墨盒的价格随之降低了。一个独立实验室的研究结果表明，易享打印机每次打印的平均价格对竞争对手产生不小的冲击。研究还显示，如果消费者用易享打印机并购买配套的照相纸和墨盒，那么每打印一张4英寸×6英寸的照片只需花费10美分，而普通家用打印机要花费29美分，去零售店冲洗照片需要19美分。

如此一来，柯达便拥有了适销对路的打印机和具有价格优势的墨水。柯达现在要做的就是对消费者进行再教育——先期多花一点钱在打印机上有利于降低长期打印成本。为此，柯达发起了一场“Think Ink”的营销运动，其塑造的“ThINK”视觉形象中，前两个字母是黑色的，后三个字母是金色的。广告向消费者提出了一个关键性的问题：“在买打印机上省钱和在买墨盒上省钱，哪种更明智呢？”（暗示：你只需购买一次打印机。）

ThINK营销运动从网络病毒式营销开始，以大受欢迎的“inkisit”系列视频为主打广告。视频中的两个主人公内森和马克斯

有点呆笨，喜欢打印照片，但总为昂贵的墨水而烦恼不已。片中，他们心血来潮地问了这么一个问题："如果墨水便宜了，生活将会是什么样子?"柯达把这段视频发到了YouTube和MySpace网站上，还创建了一个娱乐性的微型网站www.inkisit.com.

柯达随后针对精打细算的消费者们展开了实效性更强的"ThINK"媒体宣传攻势。这些消费者希望在家里就能打印，但价格昂贵的墨水束缚了他们的手脚。柯达的市场调研表明，超过70%的家庭由于顾及墨水成本太高，对孩子打印东西有数量限制。因此，该宣传的目标人群是富有创新精神的家长——他们希望赋予孩子充分发挥创造力的权利，并且无须被愚蠢的经济问题困扰。

ThINK营销活动必须解决转变消费者价值观的难题，那就是要把他们的关注重心从打印机的价格转向每次打印的平均花费。柯达的市场营销经理说："我们的策略是让消费者明确这样一个概念——他们今天购买了打印机，但是还为今后3～4年里使用的墨水付账。"这场营销对喷墨打印机行业与"剃刀和刀片"价格策略产生了强烈的冲击。一位分析人士认为，柯达现在到处宣传它的单张打印成本。而这个市场中从来没人算过这笔账，（其他厂商）也不想提醒消费者这一成本到底是多少。另一位分析者同意这种说法：

> 这不是在推销普通的打印机。柯达完全改变了游戏规则……这种打印机会引来竞争对手的不满。如此公开比拼单张打印成本，会让打印机行业的利润陷入危险的境地。为了和柯达竞争，其他厂商不得不公开自家打印机的单张打印成本，然后最终将不得不降低（墨盒的）价格。这对消费者无疑是非常有利的，但是对各打印机生产商的利润构成了极大的威胁。柯达（易享打印机）将旋风般占领这个市场。

现在说柯达的革命性价格策略是否奏效还为时过早，但从初期的效果来看，还是被看好的。2007年，易享打印机的销量就达到了5.2万台，完全超出了预期；2008年，其销量则有望达到1 500万台。它的竞争对手们现在也纷纷推出低价墨盒和颜色更耐久的墨水。即使如此，柯达声称，易享打印机仍然能为消费者节省近50%的打印费用。

一位观察家总结道："柯达以人人都付得起的单张打印价格，旗帜鲜明地亮出了它的优势：精美照片，伴随一生。"它动摇了喷墨打印机行业数年来靠"剃刀和刀片"定价模式构造的安稳局面。除非你疯了，否则，你不可能完全置之不理。[1]

> 柯达最近以几乎颠覆整个喷墨打印机行业的革命性的定价战略推出其首条打印机产品线——对打印机收取高价，但对可替换的墨水收取低价。这在打印机定价和经济学上是一个全新的概念。

正如柯达的案例所表明的，定价决策受到诸如公司、环境和竞争者等许多复杂因素的影响。公司制定的不是一个价格，而是包含产品组合的价格结构，涉及产品线中各种不同的产品项目。该价格结构随着产品生命周期的变化而改变。公司调整价格以适应成本和需求变化的同时，还要考虑购买者和购买情况的差异。在不断变化的竞争环境中，公司还需考虑何时发动价格变化，以及怎样对竞争对手的价格变化作出反应。

这一章考察市场营销者可选择的主要定价战略，具体包括处于生命周期导入阶段的新产品定价战略；用于产品组合中相关产品的产品组合定价战略；为适应顾客差异和环境变化的价格调整战略，以及发动或应对价格变化的战略。[2]

## 新产品定价战略

定价战略常常随着产品生命周期的变化而变化。导入阶段尤其具有挑战性。公司推出新产品时面对首次定价挑战，它们可以采用以下定价战略：市场撇脂定价和市场渗透定价。

### 市场撇脂定价

许多公司将发明的新产品推向市场时，制定很高的初始价格，在市场上一层一层地“掠夺”收益。索尼公司经常运用这种被称为**市场撇脂定价**（market-skimming pricing）或**价格撇脂**（price-skimming）的战略。索尼公司于 1990 年在日本市场推出世界上第一台高清电视机时，这一高技术产品价格高达 4.3 万美元。只有那些真正渴望新技术并支付得起如此高价格的顾客，才购买这种电视机。但是，到 1993 年，日本消费者就可以 6 000 多美元购买 28 英寸的高清电视机。2001 年，日本消费者购买一台 40 英寸的高清电视机就只需 2 000 美元了，这个价格大多数消费者都承担得起。现在，美国一台入门级高清电视机售价不足 500 美元，而且价格在继续下降。通过这种方式，索尼公司从各个细分市场上撇取了最高收益。[3]

只有在特定条件下，市场撇脂定价法才是可取的。首先，产品的质量和形象必须支持其高昂的定价，并且有足够的购买者愿意在高价位购买。其次，小批量生产的成本不会太高，以至于抵消高价带来的收益。最后，竞争对手不能轻易地进入市场和降低价格。

### 市场渗透定价

有些公司不采用在规模较小但利润率较高的细分市场中以高价格迅速获得厚利的撇脂定价方法，而是选择**市场渗透定价法**（market-penetration pricing）。它们制定一个较低的初始价格，旨在迅速和深入地渗透市场——短时间内吸引大量购买者，赢得较高的市场份额。高销售量可以降低成本，允许公司进一步降低价格。例如，戴尔公司运用市场渗透定价法进入个人计算机市场，通过较低成本的直接渠道出售高质量的计算机。当惠普、苹果和其他竞争对手通过零售商店出售计算机，无法达到如此低的价格水平时，戴尔的销售猛增。瑞典的零售商巨头宜家就是凭借渗透定价法成功地打开了中国市场。[4]

> 2002 年，当宜家在中国的首家店开门营业时，蜂拥而至的人们并不购买家具。相反，他们来享受免费的待遇——空调、干净的卫生间，甚至是家庭装修创意。中国消费者是出了名的节俭。到了真正要买的时候，他们到附近的当地商店里购买，那里提供与宜家类似的设计，价格却低很多。所以，为了吸引爱挑剔的中国消费者，宜家在中国市场上提供其世界最低价，这与许多西方零售商的做法相反。通过扩大中国当地制造的产品的采购，宜家大幅降低某些产品项目的价格，有的甚至比其他国家门店内的同类产品低 70%。这种渗透定价战略很有效。目前，宜家在中国快速增长的家具市场中占到 43%的市场份额，其规模庞大的 4

家中国门店 2008 年的总收益激增了 38%。其中，北京店每年吸引客流近 600 万人。周末，人实在太多了，以至于员工需要使用大喇叭来维持店内秩序。

这种低价战略要生效，必须符合一些条件。首先，市场必须对价格高度敏感，从而低价格会产生更大的销售量和市场份额。其次，产品的生产和分销成本必须随着销售量的增加而降低。最后，低价必须有助于排斥竞争者，而且采取渗透定价法的公司必须保持其低价定位——否则，价格优势仅仅是暂时的。

## 产品组合定价战略

如果某产品是产品组合的一部分，其定价战略往往必须改变。在这种情况下，企业将寻求一组能够使产品组合整体利润最大化的价格。由于产品组合内各种产品之间存在相互关联的需求和成本，并且各自面对的竞争程度不同，所以定价难度很大。我们现在仔细考察五种产品组合定价（见表 11—1）：产品线定价、备选产品定价、附属产品定价、副产品定价以及一揽子定价。

表 11—1　　产品组合定价战略

| 定价策略 | 描述 |
| --- | --- |
| 产品线定价 | 对同一产品线内的不同产品差别定价 |
| 备选产品定价 | 为与主要产品一起出售的选择性产品或附加产品定价 |
| 附属产品定价 | 为必须与主要产品一起使用的产品定价 |
| 副产品定价 | 为低价值的副产品定价，以弥补处理它们的成本 |
| 一揽子定价 | 为共同出售的产品组合定价 |

### □ 产品线定价

公司常常会开发产品线，而非单一的产品。例如，新秀丽（Samsonite）提供大约 20 种不同的产品系列——各种形状和大小的箱包，售价从低于 50 美元的 Sammie's 儿童背包到 1 250 美元的 Black Label Vintage 等产品系列。[5]在**产品线定价**（product line pricing）中，管理者必须决定同一条产品线中不同产品的价格差距。

确定同一产品线中不同产品之间的价格差距，应该考虑不同产品之间的成本差异。更重要的是，应该反映顾客对不同产品属性的感知价值。例如，Qiucken 提供多种财务管理软件，其产品线包括 Basic，Deluxe，Premier，以及 Home& Business，价格分别为 29.99 美元、59.99 美元、79.99 美元和 89.99 美元不等。尽管对 Quicken 而言，生产包含 Premier 软件的 CD 与生产包含 Basic 软件的 CD 在成本上相差无几，许多购买者还是乐意为获得诸如财务计划和投资监控工具等附加属性而花更多的钱购买 Premier。在这种情况下，Quicken 必须建立可感知的质量差异，来支持价格的差别。

### □ 备选产品定价

许多公司在销售与主要产品配套的备选产品或附件产品时，运用**备选产品定价**

(optional-product pricing)。例如，一位购买汽车的顾客可能会配置 GPS 装置和蓝牙无线耳机。购买冰箱的顾客可能顺带买好制冰机。顾客购买个人电脑时，往往可以选择令人应接不暇的各种硬盘、内存系统、软件、服务计划和电脑包……

为这些备选产品定价是一个棘手的问题。汽车公司必须决定哪些项目应该包括在基本价格之内，哪些作为备选产品。直到几年前，通用汽车公司的常用定价战略仍然是通过宣传较低价格的基本车型将人们吸引到展厅，而展厅里展示的主要是增加了各种可选属性的售价较高的产品。相比之下，顾客大多不会购买显得很不舒适和方便的经济型汽车。但是最近，通用汽车公司和美国其他汽车制造商以日本和德国公司为榜样，在基本价格中包括了许多以前作为备选产品的有用属性。现在，广告中宣传的价格通常代表了装备良好的汽车。

### □ 附属产品定价

出售必须与主要产品一起使用的产品时，公司会运用**附属产品定价法**(captive product pricing)。附属产品定价的例子有剃须刀片、游戏和打印机墨盒。公司常常为其主要产品(剃须刀、电子游戏机和打印机)低利定价，但在耗材上设定较高的利润率。例如，吉列低利出售剃须刀，主要通过销售可替换刀片赚钱。你可以用不足 12 美元的价格买到吉列的融合剃须刀。但是，一旦你购买了剃须刀，就不得不一直以 24.95 美元购买一包 8 片装的替换刀片。运用附属产品定价法的公司必须小心：被迫购买高价附属产品的消费者可能会因此仇恨甚至“陷害”他们的品牌。

在服务行业，这种附属产品定价法被称为二分定价。服务的价格被分为固定费用和可变动使用费两部分。因此，在 Six Flag 和其他娱乐主题公园，一张日票或季节票中并不包括食物和公园内其他设施的使用费。剧院收取门票，但通过出售纪念品或其他商品获得额外收入。移动电话公司的基本话费较低，但会对超过最低限额的通话时间收取额外费用。服务公司必须决定基本服务和变动使用费的定价。固定的部分应该足够低以吸引人们使用该项服务，而通过变动使用费用赚取利润。

### □ 副产品定价

产品和服务的生产常常会产生副产品。如果这些副产品没有价值，而且处理成本很高，会影响到主要产品的定价。此时，公司运用**副产品定价法**(by-product pricing)为这些副产品找到一个市场，以弥补储存和运输成本，从而使主要产品的价格更有竞争力。有时候，副产品本身也能够有利可图。例如，造纸商 MeadWestvaco 已经将一度被视为化学废物的东西转化为可以为公司创利的产品。

> MeadWestvaco 创办了一家名叫 Asphalt Innovations 的独立公司。该公司专门利用 MeadWestvaco 加工木头时产生的副产品，生产有用的化学物质。实际上，Asphalt Innovations 已经成长为向铺路行业提供特殊材料的全球最大供应商。运用这些原本废弃的化学材料，铺路公司可以在温度较低的情况下施工，铺设耐久的路面。当道路需要重新铺设时，可以很方便地回收和利用这些路面材料。而且，回收利用这些作为副产品的化学材料消除了一度因处理它们而产生的成本和环境威胁。[6]

### □ 一揽子定价

运用**一揽子定价法**（product bundle pricing），公司常常将几种产品组合在一起，以低于各单价之和的价格出售。例如，快餐店将汉堡、薯条和软饮料打包，以一个"套餐"价格出售。旅游景点出售包括机票、住宿、餐饮和娱乐等在内的特价假日产品包。Comcast、时代华纳和其他有线电视公司将有线服务、电话服务和高速互联网连接打包，以一个较低的组合价出售。这种定价方法可以促进消费者购买一些原本不会购买的产品，但是组合的产品价格必须足够低，以吸引消费者购买。[7]

## 价格调整战略

公司经常调整其基础价格，以适应各种顾客差异和不断变化的形势。这里，我们考察 7 种价格调整战略（见表 11—2）：折扣与津贴定价、细分市场定价、心理定价、促销定价、地理定价、动态定价和国际定价。

**表 11—2** 价格调整战略

| 定价策略 | 描述 |
|---|---|
| 折扣与津贴定价 | 为回报顾客较早付清货款或促销产品等行为而降低价格 |
| 细分市场定价 | 调整产品的基本价格以适应不同的顾客、产品和销售地点 |
| 心理定价 | 根据心理因素调整价格 |
| 促销定价 | 暂时降低产品价格，以促进短期销售 |
| 地理定价 | 针对顾客的地理位置差异调整价格 |
| 动态定价 | 持续地调整价格以满足个体顾客需求和环境特点 |
| 国际定价 | 为国际市场调整价格 |

### □ 折扣与津贴定价

大多数公司调整其基础价格，以回报顾客的特定行为，例如较早地付清货款、大量购买和反季节购买等。这些价格调整被称为折扣和津贴，有多种形式。

现金折扣（cash discount）是一种主要的**折扣**（discounts）形式，是对及时付款的购买者的价格减让。典型的例子是"2/10，净款 30"，意思是 30 天之内应该付清货款，如果购买者在 10 天之内付清的话，可以得到 2%的折扣。数量折扣（quantity discount）是给予大批量购买者的价格减让。这种折扣激励购买者更多地从某个特定的销售商那里购买，而不要寻求其他采购源。

功能折扣（functional discount）又称为交易折扣（trade discount），指由卖者提供给执行特定职能（例如促销、仓储、记录等）的渠道成员的价格折扣。季节折扣（seasonal discount）是对购买过季商品或服务的顾客提供的一种价格折让。例如，除草机和园艺设备制造商在秋季和冬季向零售商提供季节折扣，以鼓励它们在春夏销售旺季来临之前尽早订货。季节折扣使得厂商在一整年都能够保持生产的稳定性。

**津贴**(allowance)是另一种类型的价格减让。例如，以旧换新津贴(trade-in allowances)是对购买新产品时，返还旧商品的顾客提供的价格减让方式。这在汽车行业最为普遍，但也适用于其他耐用品。促销津贴(promotion allowance)是为回报经销商对广告和促销活动的参与而提供的报酬或价格减让。

## □ 细分市场定价

公司常常会根据不同的顾客、产品和销售地点，调整其基础价格。在**细分市场定价法**(segmented pricing)中，公司以两种或更多价格出售某种产品或服务，价格差异并不以成本为基础。

细分市场定价有多种形式。顾客细分定价的情况下，不同的顾客为相同的产品或服务支付不同的价格。例如，博物馆对学生和老年人收取较低的门票。采用产品形式定价时，公司为不同版本或型号的产品制定不同的价格，但并非根据成本差异。例如，1升瓶装的依云矿泉水在超市的售价是1.59美元。但5盎司喷雾罐装依云天然活肤矿泉水(Evain Brumisateur Mineral Water Spray)在美容院和休闲健身中心的建议零售价是11.39美元。这两种产品都取自法国阿尔卑斯的相同水源，后者的包装成本只比塑料瓶装稍高。然而，消费者为前者每盎司付5美分，为后者每盎司付2.28美元。

地理定价指根据不同销售地点，即使提供产品的成本一样，收取不同的价格。例如，剧院为不同的座位收取不同的价格，因为观众偏好特定位置。州立大学对外州学生收取更高的学费。最后，时间定价是指产品的价格根据季节、月份、日期甚至小时而改变。公共事业公司按照一天中的不同时段向商业用户收取不同的费用，工作日和周末的价格也有所不同。旅游景点会向顾客提供周末和季节性折扣。

细分市场定价有多种名称。航空公司的资深咨询专家罗伯特·克洛斯(Robert Cross)称之为收入管理(revenue management)。根据克洛斯的观点，这种定价方法能够确保“公司在恰当的时候以恰当的价格向恰当的顾客出售恰当的产品”。航空公司、旅馆、饭店称之为收益管理(yield management)，并热衷于实践它。

例如，航空公司通常根据空置率、市场需求和竞争对手价格的变化而每小时甚至每分钟调整票价。因此，顾客所支付的票价可能差别很大，这不仅取决于服务水平的差异(头等舱或经济舱)，还取决于你何时何地购买的机票。邻座旅客支付的价钱可能是你的一半，也可能是你的两倍。如果这些差别很大、变化无常的价格让你困惑和生气，想象它们给航空公司的收益管理团队带来的头痛吧。大陆航空公司每天要发出2 900个航班，每个航班都有10～20种价格。结果，在任何一个时点的市场上，该公司都有近700万种价格。[8]

要想让细分市场定价策略有效，必须满足一些条件。市场必须是可以细分的，不同的细分市场必须在需求程度上存在差异。细分市场和关注市场的成本不能超过从差别定价中获得的额外收益。当然，细分市场定价必须是合法的。

最重要的是，细分市场定价应该反映消费者感知价值的真实差异。支付高价的顾客必须感到他们多付出的金钱是值得的。同样，公司必须小心，不要怠慢支付低价的顾客。否则，从长期看，差别定价会引起顾客的愤怒和反感。例如，最近几年，航空公司已经发现，飞机两端的顾客越来越多地表示不满和愤怒。为商务舱或头等舱支付全价票的旅客常常感到自己陷入了圈套。而与此同时，购买低价舱位的旅客感到自己被忽略或者受到虐待。总之，航空公司如今面临许多棘手的定价问题。

## □ 心理定价

价格传递着关于商品的信息。例如，许多消费者利用价格来判断质量。售价 100 美元的香水也许只包含了价值 3 美元的香料，但之所以有人愿意为此支付 100 美元，是因为价格暗示了一些特别的东西。

采用**心理定价**（psychological pricing）的公司认为，价格不仅具有经济意义，而且具有心理作用。例如，消费者通常感知价格较高的产品拥有较高的质量。如果他们能够通过检查产品或回忆以往的经验来判断产品的质量，就会较少地根据价格判断质量。但是，当他们因为缺乏信息或技能而不能直接判断产品质量时，价格就成为重要的质量标签。

多年前，休伯莱恩公司（Heublein）开始生产后来成为美国领先的沃特加品牌 Smirnoff 时，受到另一个品牌 Wolfschmidt 的攻击。后者声称与 Smirnoff 有相同的质量，但每瓶售价低 1 美元。为了保住市场份额，休伯莱恩公司考虑，要么也将 Simrnoff 的价格降低 1 美元，要么保持原价但增加广告和促销费用。两种战略中的任何一种都会导致利润下降。如此看来，休伯莱恩公司似乎陷入了一种必败无疑的处境。但是，公司的市场营销人员想到了第三种策略。他们竟然将 Smirnoff 的售价提高 1 美元！随后，推出一个新品牌——Relska，与 Wolfschmidt 竞争。而且，休伯莱恩公司还推出了另一个品牌——Popov，售价甚至低于 Wolfschmidt。这种聪明的策略将 Smirnoff 定位于精英品牌，而 Wolfchmidt 作为普通品牌。这一策略使休伯莱恩公司的总利润大幅增加。具有讽刺意味的是，休伯莱恩公司的这三个品牌在口味和制造成本上都相当接近。休伯莱恩公司深谙产品价格与质量的关系。运用价格作为质量标志，休伯莱恩公司以三种不同的质量定位出售几乎一模一样的产品。

心理定价的另一方面是**参考价格**（reference pricing），即购买者在考察某种特定产品时，心里会想到的价格。购买者可能因为注意到了当前的价格，记起了过去的价格，或者评价当时的购买情境而形成参考价格。企业在制定价格时，可以影响或者利用消费者的参考价格。例如，有的公司把一种产品紧挨着更昂贵的产品陈列，暗示它们属于同一档次。百货商店常常在价位不同的多个部门销售女装，消费者会认为摆放在高价位服装区的服装质量更好。

在大多数购买情况下，消费者并不具有足够的技能或信息来判断自己是否在支付合理价格。他们没有时间、能力或兴趣调查不同的品牌或商店、比较价格，来为自己争取最佳的交易条件。相反，他们会依赖某种暗示价格高低的线索。可有趣的是，这种价格线索往往是由销售商提供的。[9]

星期六的早晨，你去当地的超市为当晚家庭后院烧烤选购一些物品。穿梭在货架之间，你被各种价格信息包围着。它们是合理价格吗？你可能像大多数购物者一样，并不知道真正的答案。为了帮助你判断，零售商为你提供了许多明确或含糊的线索，试图告诉你，这里的价格很合理。例如，促销标签高喊"优惠！""大减价！""折扣价！"或者"现在两件只要……！"还有尾数为 9 的价格让你感觉挺合算的。另一种常用的价格线索是路标定价（signpost pricing），又称为招徕定价（loss-leader pricing）——消费者能够很容易地判断这是低价，而且以此衡量该超市的总体价格水平。例如，你可能对薯片的价格比较

清楚，当看到一包 12 份装的乐事薯片价格不错时，认为商店的其他价格也可能是比较合理的。价格比较保证（price-matching guarantee）也暗示，一家商店的价格比其他店的低。

这些定价标志真是有用的暗示吗？或者它们仅仅是零售商的花招？对零售商而言，这些策略当然有效。例如，研究表明，价格旁边的“优惠”一词（即使没有实际改变价格）能够增加 50%以上的需求。但是，这些标志对顾客真的有帮助吗？通常答案也是肯定的——细心的购买者能够真正地利用这些线索找到好的交易机会。如果运用恰当，零售商能够借此为顾客提供有用的价格信息，建立更加牢固的客户关系。但是，运用不当的话，也可能会误导消费者，损害品牌并毁掉客户关系。

即使微小的价格差异，也可以显示产品的差别。比较一款标价为 300 美元与另一款标价为 299.99 美元的立体声收音机，实际的价格差异只有 1 美分，但是心理差异要大得多。例如，一些消费者认为，299.99 美元是在 200 美元而非 300 美元的价格区间内。299.99 美元更有可能被认为是一个好价格，而 300 美元则暗示更高的质量。一些心理学家认为，每一个数字都有在定价时应该加以考虑的象征意义和视觉感受。例如，8 是圆形和平滑的，产生一种使人舒心的效果，而 7 是有棱角的，造成一种不协调的感觉。[10]

## □ 促销定价

公司运用**促销定价法**（promotional pricing）时，会暂时制定低于正常价格，甚至低于成本的价格，以促进购买者产生兴奋和急切的心情。促销定价有多种形式。公司可能只是简单地在正常价格的基础上提供折扣，来增加销售和减少存货；或者在特定的季节运用特殊事件定价（special-event pricing），吸引更多的顾客流。因此，每年 1 月，家庭日用纺织品用促销定价吸引圣诞节后已经疲倦的购物者重新回到商店。制造商有时候向那些在特定的时段购买产品的顾客提供现金返还（cash rebates）的优惠，直接将现金送达顾客。近年来，汽车制造商、耐用消费品和小家电的生产商经常使用现金返还的方法。这种定价方法也适用于日用消费品。一些制造商提供低息贷款、长期质量担保或免费维修等服务，来降低顾客的心理“价格”。这种做法已经在汽车行业广受欢迎。

但是，促销定价也可能带来负面影响。太频繁使用，或者被竞争者模仿，促销价格可能创造“追随优惠”式的顾客，只等着品牌打折或促销时才购买。或者，持续降低的价格可能侵蚀顾客心中的品牌价值。有时，市场营销者会对“促销定价”上瘾，他们避开为建立品牌建立长期有效的战略所需要的艰辛努力，而运用价格促销作为一种捷径。经常使用促销定价还可能引发行业内的价格战。这种价格战通常只对营运效率最高的一家或少数几家竞争者有利。例如，面对英特尔公司激烈的竞争，计算机芯片制造商 AMD 开始大幅降价。英特尔以更低的价格回击。之后，价格战愈演愈烈。在规模更大的竞争对手面前，AMD 的收益和利润迅速下滑。[11]

关键之处是，促销定价在一定条件下，对有些公司而言，是增加销售的有效手段。但是，对另一些公司而言，过于频繁地使用就可能是毁灭性的灾难。

## □ 地理定价

公司还必须决定如何为销往国内或世界不同地区的产品定价。由于为远距离顾客提供产品需要较高的运费，公司应该冒失去远距离地区顾客的危险，向他们收取更高的价格？或者，公司应该不论顾客所在地域的远近，制定统一的价格？我们将针对以下假想的情景，考察五种不同的**地理定价**（geographical pricing）策略。

> 皮尔莱斯（Peerless）造纸公司位于佐治亚州的亚特兰大市，向遍布全美国的顾客出售各种纸类产品。货物的运输成本很高，影响到顾客的供应商选择。皮尔莱斯公司希望建立一种合理的地理定价政策。它正尝试决定如何为一份价值 1 万美元的订单，对三个特殊的顾客——客户 A（亚特兰大）、客户 B（印第安纳州的布卢明顿市）和客户 C（加利福尼亚州的康普顿市）——制定价格。

皮尔莱斯公司的一种选择是，要求每一位顾客支付从亚特兰大工厂到顾客所在地的运输费用。所有三家顾客支付统一的出厂价 100 美元，加上各自的运输费：顾客 A 支付 100 美元，顾客 B 支付 150 美元，顾客 C 支付 250 美元。这种方法被称为 **FOB 原产地定价法**（FOB-origin pricing），意思是产品免费装上运输工具（即 FOB），从那一时刻起，货物和责任就都转交给购买者，由顾客支付从工厂到目的地的运费。由于每位客户承担各自的运输成本，FOB 定价法的支持者认为，这是评价运输费用最公平的方式。但不利的是，对于远距离的顾客（例如客户 C）而言，向皮尔莱斯公司订货的成本显然太高。

**统一交货定价法**（uniform-delivered pricing）与 FOB 定价法截然相反。公司向所有顾客，不论地点的远近，都收取统一的价格和运费。运费以平均运输成本计算，假设是 150 美元。运用统一交货定价法，亚特兰大的顾客承担较高的运费（支付 150 美元而不是 100 美元），康普顿的顾客负担较少的运费（支付 150 美元而非 250 美元）。在这种情况下，尽管亚特兰大的顾客可能更倾向于从另一家运用 FOB 原产地定价法的当地纸业公司购买，但皮尔莱斯公司有更多的机会赢得加利福尼亚顾客。该方法的另一个好处是易于管理，公司可以在全国范围内宣传其价格。

**地区定价法**（zone pricing）介于 FOB 原产地定价法与统一交货定价法之间。公司将市场划分为两个或更多的区域。对同一地区的所有顾客收取统一的运费；地区越远，价格越高。例如，皮尔莱斯公司可能将市场划分为东部地区、中西部地区和西部地区，对相应区域内的顾客分别收取 100 美元、150 美元和 250 美元运费。这样，同一地区内的顾客不会从公司得到价格优势。例如，亚特兰大和波士顿的顾客需要支付相同的价格。但是，也会有抱怨说，亚特兰大的顾客替波士顿的顾客承担了一部分运输成本。

公司运用**基点定价法**（basing-point pricing）时，选择一个特定的城市作为“基点”，向所有顾客收取从该基点城市到顾客所在地的运输成本，而不考虑商品实际装运的城市。例如，皮尔莱斯公司可能将芝加哥作为基点城市，向所有顾客收取 100 美元产品价格和从芝加哥到目的地的运费。这意味着，即使商品是从亚特兰大装运的，亚特兰大的顾客也需支付从芝加哥到亚特兰大的运输成本。如果卖方公司都选用相同的基点城市，交货价格对所有顾客而言都是一样的，就可能消除价格竞争。这种方法在糖、水泥、钢铁和汽车等行业已经运用多年，但是近年来，这一方法已经不怎么流行了。如今，一些公司确定多个基点来创造更大的灵活性：根据离客户最近的基点城

市收取运费。

最后，如果公司亟须与某个客户或地区做生意，可能会运用**减免运费定价法**（freight-absorption pricing），即由卖者承担部分或所有的实际运费，以争取所期望的生意。这是因为如果能够获得更多生意，平均成本就会下降，所得利润会超过额外的成本。减免运费定价法适用于市场渗透，以及竞争日益激烈的市场。

## □ 动态定价

在很长的历史时期，价格都是由买卖双方谈判决定的。固定价格政策——为所有购买者制定统一的价格——是相对现代的思想，伴随大规模零售商的崛起而在 19 世纪末兴起的。今天，大多数的价格按这种方式制定。但是，一些公司正反其道而行之，运用**动态定价法**（dynamic pricing），即持续调整价格，以适应个体消费者的需要和购买情境的特点。

例如，互联网对公司的定价方式产生了重大影响。网络将我们从过去近一个世纪的固定定价实践，带入一个定价的新时代——重新采用历史更加悠久的浮动价格。互联网的灵活性使得网络卖家可以根据需求的动态变化而持续不断地调整商品价格。在许多情况下，这涉及网络卖家不断改变其产品报价。另一些情况，诸如 eBay 或 Priceline，消费者通过谈判确定其最终支付的价格。还有的公司根据具体顾客的特点和行为，提供定制化的产品和服务。[12]

> 你无法抗拒这样的报价：阿拉斯加航空公司（Alaska）到夏威夷的往返机票只要 200 美元。但你可能还不清楚，这一报价是特别为你而设计的。阿拉斯加航空公司正导入一个为网上冲浪的人们提供独特价格和广告的系统。该系统用一小片被称为 cookie 的代码通过消费者的计算机来锁定他们。然后，它汇聚不同来源提供的详细数据，描述出是谁坐在电脑屏幕的另一端。当人们点击广告时，该系统迅速分析数据评价顾客的价格敏感度。于是，一位顾客得到了从西雅图到波特兰的 99 美元报价，另一位得到的是 109 美元。或者，一位以前经常访问阿拉斯加航空公司网站，但随后突然很少甚至停止访问的顾客，可能得到以 200 美元往返夏威夷的优惠价。"我可以向你保证，有许多人喜欢这种报价，"阿拉斯加航空公司的客户关系管理和网络营销经理马斯顿·古尔德（Marston Gould）说道。

动态定价为市场营销者带来诸多好处。例如，亚马逊等互联网卖家可以通过挖掘各自的数据库探寻特定购物者的希望，衡量其行为方式，度身定做产品来适应其消费需求，并相应地制定产品价格。目录零售商，例如 L. L. Bean 或 Spiegel，可以根据需求或成本的变化改变目录手册上的价格，每天甚至每小时更新特定产品项目的定价。

许多直复营销者随时监控存货、成本和需求，并相应地调整价格。例如，戴尔公司运用动态定价实现了计算机元件的即时供求平衡。通过提高短缺元件的价格和降低供大于求的原件的价格，戴尔公司实际上在根据供给条件调节需求。

购买者也可以从网上和动态定价中获利。一个颇具人气的价格比较网站，诸如 Yahoo! Shopping，Bizrate. com，NexTag. com，Epinions. com，PriceGrabber. com，mySimon. com 和 PriceScan. com，都会有数以千计的卖主提供产品和价格的即时比较信息。例如，在 Epinions. com 网站，购物者可以按照类别浏览或搜索特定的产品和品牌。该网站立刻搜索并报告提供最低价格的卖者链接，以及顾客评论。除了简单地




发现最佳产品以及为该产品提供最低价格的卖主，掌握充分信息的顾客还可以通过与卖家的直接谈判，争取更低的价格。

购买者还可以在拍卖网站上讨价还价，进行交易。具有数百年古老历史的交易艺术就这样重新焕发生机。希望卖掉那件闲置多时的古董菜坛？把它挂在世界最大的在线跳蚤市场 eBay 上。希望自己决定旅馆客房或租车的价格？可以访问 Priceline. com 或者其他反向拍卖网站。想竞购 Coldplay 秀的票？试试 Ticketmaster. com 网站，它现在提供音乐会门票网上拍卖服务。

动态定价也可能引起争议。大多数顾客认为，如果在从盖恩斯维尔到加尔维斯顿航班上，发现邻座旅客仅仅因为碰巧在恰当的时候打电话订购或通过恰当的销售渠道购买，就比自己少付 10%的钱，可真是令人懊恼。亚马逊几年前为了扩大业务，试着向新顾客提供更低的价格时，就已经意识到了这个问题。当广大顾客通过互联网聊天得知自己正在支付比初次使用者更高的普通价格时，他们发起了声势浩大的抗议。尴尬的亚马逊只得停止这一尝试。

动态定价在许多环境下有效——它根据市场力量调整价格，通常符合顾客的利益。但是，市场营销者需要小心，避免运用动态定价损害某些顾客群体的利益，破坏重要的客户关系。

## □ 国际定价

从事国际市场营销的公司必须在不同国家制定价格。有时候，公司能够在世界范围内收取统一的价格。例如，波音公司在所有地方以同样的价格出售其喷气式飞机——无论在美国，欧洲，还是第三世界国家。但是，大多数公司会适应当地市场条件和成本因素，调整价格。

公司在某个国家制定价格应该考虑许多具体的因素，包括经济条件、竞争形势、法律法规，以及批发和零售系统的发展水平，等等。不同国家的消费者在价值感知和偏好上存在很大的差异，要求不同的价格；公司在世界不同的市场有不同的市场营销目标，也要求在价格策略上有所变化。例如，三星公司在发达国家的成熟市场推出一种新产品时，目的在于迅速获得大众市场份额——这就要求渗透定价策略。相反，它进入一个欠发达国家时，会瞄准价格敏感度低的小规模细分市场。此时，市场撇脂战略是明智的。

成本在国际定价时起到很重要的作用。国际旅行者常常惊异地发现，在母国比较便宜的商品在其他国家居然标着惊人的高价。一条李维斯牛仔裤在美国售价 30 美元，在东京却高达 63 美元，在巴黎 88 美元。一个麦当劳的巨无霸汉堡包在美国的售价是 3. 50 美元，在冰岛雷克雅未克要花费 7. 50 美元才能买到一个；一支欧乐 B 的牙刷在母国售价为 2. 49 美元，在中国卖 10 美元。相反，一只古琦的手袋在意大利米兰仅 140 美元，在美国要卖 240 美元。在有些情况下，这种价格阶升现象是由于销售策略或生产条件的不同而造成的。但在大多数情况下，仅仅是因为在另一个国家较高的销售成本，包括产品调整的附加成本、运输和保险、进口关税和税收、汇率波动，以及实体分销的费用等。

对那些试图进入新兴市场（如中国、印度和巴西）的公司而言，价格已经成为国际市场营销战略的关键要素之一。想想戴尔公司进入中国的战略。

> 看上去好像所有的个人电脑制造商现在都希望在中国市场上分一杯羹。2008

年，那里的个人电脑销售增长率达到了惊人的21%。相比之下，美国市场的增长速度只有2.6%。到2013年，中国将取代美国成为世界上最大的个人电脑市场。为了在中国市场获得稳固的根据地，戴尔公司正实施渗透定价策略。它最近推出一款专门为尚处发展中的、不那么富裕的中国市场设计的低价新电脑。这种售价只有340美元的戴尔EC280电脑，用电量只有传统台式电脑的1/4左右，适应初次购买电脑的人而精简了不必要的功能。“我们对自己说：‘让我们设计一种电脑，它剔除了所有人们用不到的东西，’”戴尔国际营销经理说道，“那些东西既费钱又增加了不必要的复杂性。”精明的定价策略帮助戴尔在过去仅仅4年间，将自己在中国市场的份额提高了近30%。它现在力图将这款低成本的个人电脑推广到巴西、印度和其他新兴市场。[13]

可见，国际定价体现了一些特殊的问题和复杂性。我们将在第19章中，更加详细地讨论国际定价方法。

## 价格变动

在制定价格结构和策略之后，公司还必须决定何时主动发起价格变动，或者何时以及如何回应由竞争对手发起的价格变动。

### □ 发动价格变化

有时候，公司有必要主动发起降价或提价。在这两种情况下，公司都必须预测购买者和竞争者可能的反应。

#### 发动降价

有几种情况可能导致公司考虑削减价格。其中之一是产能过剩。另一种情况是，面对激烈的价格竞争，市场需求下降。此时，公司可能大幅降价以促进销售和维持市场份额。但是，就像航空公司、快餐、汽车和其他产业最近几年已有的教训，在一个产能过剩的行业内降价将会导致残酷的价格战，因为竞争者都想竭力维持自己的市场份额。

公司削减价格的原因还可能是，希望通过成本领先的优势主导市场。在这种情况下，公司要么一开始就比竞争对手成本更低；要么寄希望于通过降价获得更大市场份额和销量，从而进一步降低成本。博士伦公司运用积极的低成本、低价格战略，成为竞争性隐形眼镜市场中的早期领先者。好市多利用这一价格策略成为世界上最大的仓储零售商。

#### 发动提价

成功的提价可以在很大程度上增加盈利。例如，如果公司的利润率是销售额的3%，假如销售不受影响的话，价格提高1%，利润就会增加33%。促进价格提升的一个重要因素是成本的增加。不断上升的成本挤压了利润空间，导致公司将成本的增加转嫁到消费者身上。诱发提价的另一个原因是需求过旺。当公司不能够供应顾客需要的所有产品，就可能抬高价格、限量销售，或者两者兼而有之。目前世界石油产业

就是一例。

提价时，公司必须避免被消费者视为“价格暴徒”。例如，面对快速上升的燃油价格，愤怒的消费者控诉主要的石油公司为了敛财而牺牲消费者利益。顾客不会轻易忘记，他们将最终离开那些要价过高的公司，有时甚至是整个行业。极端地，关于价格欺骗的诉讼甚至会引发政府加强管制。

有一些技巧可以帮助公司避免这类问题。一是任何提价行动都要保持公平。公司的提价要得到沟通活动的支持，告诉消费者为什么价格要上涨。采用低可见度的提价方式也是一种好方法，例如减少折扣，提高最低订购量，减少或停止生产低利润率的产品。公司销售人员应该帮助组织客户找到最经济的采购方法。

只要有可能，公司应该想方设法在不提高价格的情况下，解决成本增加或需求过量问题。例如，公司可以考虑采用更高效的方式来生产或分销产品；可以简化产品，更换便宜的零部件或成分，而不是提高价格，就像糖果制造商通常所做的；也可以“分拆”产品，将原先包括在基本价格内的一些属性、包装或服务分开定价。例如，为了维持低价格，大多数美国航空公司现在为一度免费提供的配套服务另外收取费用，例如，直接托运一件以上行李的路边行李托运处和机上餐饮服务。

### 购买者对价格变化的反应

顾客并不总是以简单的方式理解价格变动。提价通常会降低销量，对购买方而言，也可能有一些积极的意义。例如，如果劳力士提高其新款手表的售价，你会怎么想呢？一方面，你会认为该手表更加独特或者制作工艺更加精良；另一方面，你会认为劳力士很贪婪。

类似地，消费者对削减价格也会有多种看法。例如，如果劳力士突然宣布降价，你会怎么想？你也许会认为以低价获得一件独特的产品，真是一笔合算的买卖。但是更有可能，你担心其质量下降了，品牌的奢华形象受到玷污。

品牌的价格和形象常常紧密地联系在一起。价格变动，特别是降价，可能反向影响消费者对品牌的看法。蒂凡尼对此深有体会，它曾经为扩大吸引力，推出一条价格较低的产品线，出售大多数人买得起的珠宝。但结果如何呢？[14]

> 以蓝色盒子为标志的蒂凡尼一直是奢华的代表。但是，在 20 世纪 90 年代晚期，这家顶级珠宝商为响应“买得起的奢华”潮流，推出一条较便宜的银质珠宝产品线——“重回蒂凡尼”。其银质魅力手镯很快成为一款必备产品，年轻人挤满了蒂凡尼安静的商店，喧闹着购买这件售价 110 美元的便宜珠宝。销售量高得惊人。尽管看起来似乎很成功，蒂凡尼的老板却越来越忧心忡忡，担心这一“手镯潮”疏远了公司富裕的也更加保守的老顾客。更糟糕的是，它可能永远毁掉蒂凡尼的奢华声誉。所以，2002 年，为摆脱那些爱赶时髦的女孩，公司开始大幅提高快速增长的、高盈利的银质珠宝产品的价格。与此同时，它推出高价珠宝系列，重新装饰商店，并通过宣传奇特的宝石如价值 250 万美元的粉色钻石戒指，来炫耀其精湛的手工工艺。但蒂凡尼是否能够完全重新建立其独特地位，至今仍是个未知数。尽管高端珠宝已经取代银质饰品再次成为蒂凡尼增长最快的业务，公司的利润率和股票价格近年来却并不理想。一位富有的顾客说：“你曾经渴求能够在蒂凡尼买些东西，但是现在它不再特殊了。”

### 竞争者对价格变化的反应

打算发动价格变化的公司不仅要考虑顾客的反应，而且要担忧竞争者会如何应

对。如果竞争对手数量不多，产品同质性较高，购买者掌握充分的产品和价格信息，竞争者最有可能作出反应。

企业如何预测竞争者可能的反应呢？这个问题很复杂，因为与顾客一样，竞争者对公司的削价可能有多种解释。它可能认为公司试图抢占更大的市场份额，或者认为公司目前处境不佳，正努力促进销售，或者认为公司想让全行业降价以增加总需求。

公司必须猜想每个竞争对手可能会采取的行动。如果所有竞争者的行动类似，只需分析一个典型的竞争者就够了。相反，如果竞争者由于不同的规模、市场份额或政策而采取不同的做法，就有必要分别进行分析。但是，如果有一部分竞争者紧跟价格变动而调价，就有充分的理由相信其他竞争者也会跟着采取类似的行动。

## □ 响应价格变化

现在换一个角度看问题，讨论公司应该如何应对竞争者的价格变动。公司需要考虑以下几个问题：竞争者为什么变动价格？其价格变动是暂时的还是永久的？如果公司不采取应对措施的话，市场份额和利润会受到什么影响？其他竞争者会有反应吗？除了这些问题，公司还必须考虑自己的处境和战略，及其顾客对价格变动可能会有的反应。

图11—1展示了公司评估和应对竞争者降价的方法。假设公司了解到一位竞争者削减了价格，并判断这一降价行为很可能影响公司的销售和利润。它可能简单地决定保持现有价格和利润率不变，之所以这样做，可能是因为公司认为自己不会失去太多的市场份额，或者如果也跟着降低自己的价格的话，会损失太多利润。它也可能决定自己先观望一阵子，等掌握更多相关信息时，再采取应对措施。但是，等待时间太长，会让竞争者扩大销售，并因此变得更强大和更有信心。

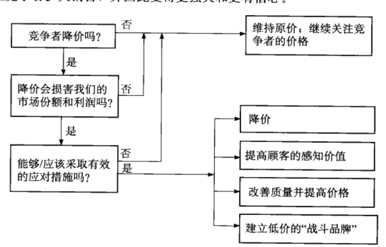



**图11—1 评估和应对竞争者的价格变动**

如果公司决定采取有效的应对措施，它可以采取以下四种做法。首先，如果公司认为市场具有较高的价格敏感度，竞争者降价会抢走自己大量的市场份额，它可能也降低价格与竞争者针锋相对。降价会导致公司损失短期利润，有些公司力图通过降低产品质量、服务和市场营销沟通来维持原有的利润水平，但是从长期来看，这样做最终会伤害顾客关系并影响市场份额。公司即使在降价时，也必须保持产品

质量。

另一种方案是维持价格不变，但提高产品或服务的感知价值。公司可能改善和加强沟通，强调产品的价值比低价竞争者高。公司也许会发现，维持原价，将钱用于提高感知价值要比降低价格、减少利润更合算。或者，公司可以改善产品质量并提高价格，使其品牌进入一个更高端的定位。由高质量支持的高价格保证了公司获得更高的利润率。

最后，公司可以推出一个低价的“战斗品牌”，即在产品线中增加一个价格较低的产品项目，或者另外推出一个低价位的品牌。如果竞争者降价威胁到的细分市场是高度价格敏感的，而且对高质量不太在乎的话，就很有必要采用这种方法。例如，为了应对商店品牌和其他低价进入者，宝洁公司将其众多品牌转变为战斗品牌。比如，为年轻父母们提供“经济实惠的超强防渗漏能力”的 Luvs 牌一次性纸尿裤。宝洁公司还为其广受欢迎的主要品牌推出低价的简化产品：Charmin Basic 是“价格实惠的优质卫生纸”。Bounty Basic 是“价廉物美”的纸巾。总之，Bounty 品牌之所以能够增长迅速，占有 42.5%的市场份额，离不开 Bounty Basic 的贡献。[15]

## 公共政策与定价

价格竞争是自由经济的核心要素。公司通常不能随心所欲地定价。许多联邦、州和地方的法律法规都要求并监督着定价的公平性。并且，公司在制定价格时，必须考虑更广泛的社会问题（参见营销实例 11.1）。影响定价的最重要法律是谢尔曼、克莱顿和鲁宾逊-帕特曼法案。这些法律最初旨在阻止垄断的形成，控制一些不公平的限制贸易的商业行为。因为这些联邦法案适用范围有限，一些州已经采纳了类似的法律规范在当地经营的公司。

### 营销实例 11.1

#### 葛兰素史克：超越销售和利润的定价

美国的制药行业历来是全国最赚钱的行业之一。在过去的 5 年间，制药行业的年收入增长了 33%，很少有行业能达到这个水平。作为世界第二大制药公司，葛兰素史克（GlaxoSmithKline）对整个行业的成功至关重要。它生产大量知名的处方药，主要用于防治感染、抑郁症、皮肤病、哮喘、心脏和循环系统疾病，以及癌症等。它也生产几十种大家熟知的非处方药，从康泰克（Contac）、力克雷（Nicorette）、Aquafresh、Sensodyne 到泰胃美（Tagamet）和 Tums 等。

葛兰素史克在一个高绩效行业中做得很成功。全世界每分钟就有 1 100 多个药方用到葛兰素史克的产品。在大多数情况下，我们赞赏公司的强劲表现。然而，至于制药行业，评论者认为，制药公司良好的收入和利润并不一定有利于消费者的健康。像葛兰素史克这样只顾赚取丰厚利润的公司给消费者留下了不好的印象。这就像石油公司从飙升的油价中获利一样。尽管大多数消费者感激制药公司生产了有效药品，但他们感觉这个行业的巨大成功可能是以消费者利益为代价的。

美国人每年用于处方药的支出超过 2 300亿美元，将近全球总支出的一半，且这一数字有望在 2017 年突破 5 150 亿美元。

近年来，处方药的价格快速上涨，医疗费用也不断增加。2008年，美国50种最畅销处方药的价格上涨了近8%，几乎是全国通货膨胀率的2倍。昂贵的药价迫使许多消费者——尤其是那些预算有限和收入固定的消费者——去墨西哥或加拿大购买廉价的替代品。据一位从墨西哥回来的老人说："如果无法得到便宜的药品，我将难以维持生命。"

批评者认为，竞争机制在药品市场没有充分发挥作用，导致葛兰素史克以及其他公司收取过高的价格。不像其他消费品的采购，药品的购买是不能拖延的。消费者常常不能获得最实惠的药品，他们只是按照医生的处方进行购买。因为开处方的医生不必为自己推荐的药品承担费用，自然就很少关心药品的价格。最后，由于专利及食品与药品管理局的批准等限制，很少出现能促使价格下降的竞争品牌，现有的品牌又不愿削减价格。

批评者声称，这些市场因素使得制药公司可以自由地进行垄断定价，导致不公平和价格欺诈。而更糟糕的是，制药公司每年花费50多亿美元用于直接面向消费者的广告，以及160亿美元用于产品体验。这些营销活动进一步提高了价格，同时，也刺激了对昂贵药品的需求。

作为制药行业的领导者，葛兰素史克避免不了受到指责。例如，作为抗艾滋病的抗逆转录病毒药品的最大生产者，葛兰素史克被指控定价过高，超出了最需要该药品的穷人的支付能力。该公司最近处理完美国司法部和40个州控告它提高癌症患者和其他患者所用药品的批发价的索赔案。最严厉的批评称，葛兰素史克的获利是不公平的，它甚至以人类的生命为代价。

关于药品定价的问题还存在另外一种完全不同的看法。该行业的拥护者指出，多年来，葛兰素史克一直致力于改变人们生活的药品研发。研发这些新药具有极大的风险和成本，需要大量的科学家和昂贵的技术，而且多年的努力不一定就能成功。制药业每年投资近500亿美元用于研发，仅葛兰素史克2008年就投入了70亿美元。目前，葛兰素史克正在研发157种疫苗或其他药物。每种新药平均需要12～15年的研发时间和近9.9亿美元的研发成本。尽管如此，70%的新药收入不足以弥补其研发成本。尽管处方药的价格似乎偏高，但制药公司需要资金用于未来重要药物的研发。

最近的一则葛兰素史克广告指出，它花了15年完成所有的测试，终于找到了有效治疗心脏病的新药，但花费的成本比制造一架航天飞机还要多。而该药品带来的利润将有助于进行如多发性硬化症或老年痴呆症等疾病的重要研究。广告的结尾说道："发明新药的确不容易，但却是值得的……今天的药品会带来明天的奇迹。"

这些昂贵的处方药广告有什么作用呢？业内人士认为，它们含有大量的信息价值。人们原来可能并未发觉自己的问题，这些广告有助于说服他们接受治疗，鼓励他们接受帮助。

所以，争论仍在继续。随着药品价格的攀升，葛兰素史克和整个行业正面临来自联邦政府、保险公司、管理式医疗保健提供商和倡议抑制定价的游说团体等多方面的压力。与其等待更加严格的定价法规出台——只是因为这是应该做的事——葛兰素史克已经采取了几项向负担不起的人提供药品的措施。最近几年，它向发展中国家的顾客和非营利组织以成本价出售防治艾滋病和疟疾的药品。近期，公司推出了对发展中国家的分级定价试验，对不同支付能力的人制定不同的售价。在美国和其他发达国家，葛兰素史克赞助患者援助项目和对低收入、无保险患者免费或以最低成本提供处方药的折扣卡。它还经常捐赠药品，以支持全球各地的救灾工作。

关于药品定价的争论无疑会继续下去。对于葛兰素史克公司，这不仅与销售和利润有关。在制定价格时，短期财务目标必须考虑社会因素。葛兰素史克由衷的使命是"改善人们的生活质量，使人们可以做到更多，感觉更好，活得更长"。要完成这项使命并不容易。大多数顾客明白，无论如何，他们

必须付出代价。而他们的唯一要求是，在这　一过程中受到公平的对待。

资料来源：Heather Won Tesoriero, "Drug Prices Surged Despite Criticisms on Campaign Trail," *Wall Street Journal*, February 21, 2008, p. B1; Rich Tomaselli, "Pharma Biz Cops to $5 Billion Drug Problem," *Advertising Age*, January 28, 2008, p. 3; Joel Millman, "Not Your Generic Smugglers—American Seniors Flock to Border Town for Cheap Prescriptions," *Wall Street Journal*, March 20, 2003, p. D3; "GSK to Settle Pricing Claims," *News & Observer*, August 11, 2006, p. 2D; "GSK to Cut Prices of HIV Medicines," *McClatchy-Tribune Business News*, February 21, 2008; Andrew Jack, "GSK Varies Prices to Raise Sales," *Financial Times*, March 17, 2008, p. 18; Mark Dolliver, "The Consumer: Seeing Good Side Effects to Drug Ads," *Adweek*, April 7–April 14, 2008, p. 42; and information from www.gsk.com, accessed November 2008.

图 11—2 展示了定价中主要的公共政策问题，包括在同一渠道层级中的（价格操纵和掠夺性定价）以及不同渠道层级（零售价格维持、歧视定价和欺骗性定价）的变坏性定价。[16]

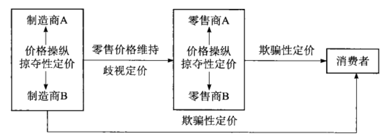



**图 11—2　定价中的公共政策问题**

## 渠道层级内的定价

联邦政府关于价格操纵（price-fixing）的法律规定，卖者在定价时不能与竞争者商讨，否则就有价格共谋的嫌疑。价格操纵本质上是非法的——也就是说，政府不接受任何辩解。这样做的公司被认为有罪，并将受到严厉的处罚。

最近，州政府和联邦政府已经在多个行业中大力加强对价格操纵的管制，包括从汽油、保险和水泥到信用卡、CD 和计算机芯片等。例如，美国、加拿大和欧盟正对主要零售商的价格展开调查，它们与诸如好时、雀巢、玛氏（Mars）、卡夫和吉百利等糖果制造商共谋提高糖果的价格，远远超过了因原材料价格上涨而造成的合理提价。如果被认定有罪的话，这些公司可能面临年利润 10％的高额罚款。[17]

相关法律禁止使用掠夺性定价——以低于成本的价格出售，旨在通过将竞争者逐出市场，来惩罚竞争者或获得较高的长期利润。这种规定保护了小型企业，避免大公司为了将它们逐出市场，而暂时或在特定地区以低于成本的价格出售产品。但最大的问题是，如何确定合作行为构成了掠夺性定价。低于成本出售以处理过多的存货不是掠夺性的，但是为了驱逐竞争者以低于成本价销售产品就是。于是，相同的行为可能是也可能不是掠夺性的，取决于其意图，但意图是很难判断或证实的。

最近几年，一些强有力的大型公司受到了掠夺性定价的指控。例如，数十家小型竞争者起诉沃尔玛，在它们的特定地理区域内或对特定的产品——例如，汽油和药品——压价，以便将它们逐出市场。实际上，纽约州政府已经通过了一项法案，要求

公司为汽油制定的价格不得低于成本的98%，以“避免发生更多像沃尔玛这样的大商店掠夺性定价的极端例子”。但是，在北达科他州，相同的汽油定价提案被否决了，因为州议员们不认为这一做法是掠夺性定价。但是，科罗拉多州通过了类似的法案。[18]

## □ 不同渠道层级间的定价

《鲁宾逊-帕特曼法案》规定，公司必须对所有的顾客提供相同的价格，以避免不公平的价格歧视。例如，所有零售商都有权从某个制造商处获得相同的价格条件，无论该零售商是西尔斯还是当地的自行车商店。但是，如果制造商能够证明自己向不同的零售商销售产品的成本有所不同，就可以实行差别定价——例如，出售大量自行车给西尔斯公司的单位成本要低于向当地经销商出售几辆自行车。

如果公司为不同的零售商提供不同质量的同种产品，也可以进行差别定价。但公司必须证实这些差异是合适的。价格歧视还可能用于善意地“适应竞争”，但这些差别定价必须是暂时的、当地的、防卫性而非进攻性的。

法律还禁止零售商（或转售商）价格维持（retail price maintenance），即制造商不能要求经销商为其产品收取特殊的零售价。尽管制造商可以向经销商提出建议零售价，但不可以因为某个经销商采取独立定价行为，就拒绝把产品卖给它；也不可以通过延迟装运或取消广告津贴等方式惩罚它。例如，佛罗里达律师事务所正在调查耐克涉嫌操纵零售价，对那些不以耐克认为合适的价格出售其鞋子和服装的零售商，故意不供货。

欺骗性定价（deceptive pricing）指公司制定可能误导消费者或实际上消费者根本无法得到的价格或价格折扣。这种情况可能涉及伪造参考价格或比较价格，比如，零售商制定一个假的、较高的“常规”价格，然后公布一个与真实的常规价格接近的“促销”价格。例如，最近Overstock. com公司正在接受审查，因为它不准确地列示制造商的建议零售价，该制造商建议零售价高于实际价格。

这样的比较定价非常多见。只要公司设定的参考价格是真实的，这种行为就是合法的。但是，联邦贸易委员会的《反欺骗性定价指导意见》（Guides Against Deceptive Pricing）警告企业，不要宣传“出厂价”或批发价，除非现实确实如此；也不要对有缺陷的产品宣传参考价格。[19]

其他欺骗性定价问题包括扫描仪造假（scanner fraud）以及价格模糊。电脑扫描结账被广泛运用，导致越来越多的消费者抱怨零售商多收钱。大多数问题应该归咎于糟糕的管理——系统无法输入当前的或促销的价格，但是也有一些是故意多收钱。价格迷惑（price confusion）指公司故意使用某些定价方法，使消费者难以理解自己真正支付的价格。例如，消费者有时候被房屋抵押或汽车租赁合约误导，弄不清真实的价格。另一些情况下，重要的定价细节可能被淹没在合约的“细则”中。

许多联邦政府和州政府的法律禁止欺骗性定价。例如，《汽车信息披露法》（Automobile Information Disclosure Act）规定，汽车制造商必须在新车的窗户上贴上一份陈述，说明制造商的建议零售价、备选装备的价格以及经销商的运输费用。但是，令人尊敬的公司比法律所要求的做得更好。它们公平地对待顾客，保证他们充分地理解价格和定价条件，对建立紧密和持久的客户关系非常重要。

## 关键术语

市场撇脂定价（价格撇脂）market-skimming pricing (price-skimming)
市场渗透定价法 market-penetration pricing
产品线定价 product line pricing
备选产品定价 optional-product pricing
附属产品定价法 captive product pricing
副产品定价法 by-product pricing
一揽子定价法 product bundle pricing
折扣 discounts
津贴 allowance
细分市场定价法 segmented pricing
心理定价 psychological pricing
参考价格 reference pricing
促销定价法 promotional pricing
地理定价 geographic pricing
FOB 原产地定价法 FOB-origin Pricing
统一交货定价法 Uniform-delivered pricing
地区定价法 Zone pricing
基点定价法 basing-point pricing
减免运费定价法 freight-absorption pricing
动态定价法 dynamic pricing

## 概念讨论与运用

### 概念讨论

1. 解释市场撇脂定价和市场渗透定价。为什么创新性高科技产品的市场营销者在推出新产品时，会选择市场撇脂定价法，而非市场渗透定价法？

2. 列出并简要描述五种产品组合定价策略。

3. 零售商经常运用心理定价作为价格调整战略。解释这种定价策略，说明参考价是如何影响心理定价决策的。

4. 比较公司针对分布在国内（或世界）不同地区的顾客所运用的各种地理定价战略，哪一种战略最好？

5. 什么因素影响公司在不同国家的定价？

6. 公司削减价格的主要原因是什么？

### 概念应用

1. 挑选三个价格比较购物网站，挑选你中意的 MP3 播放器。比较这三个网站给出的价格范围。

2. 将 1 美元兑换成 5 个其他国家的货币（你可以在 www.xe.com/ucc/完成这项任务）。汇率对在其他国家制定价格有什么影响？

3. 假如你经营一家与星巴克面对面竞争的小型独立连锁咖啡屋。你的顾客为咖啡支付的零售价格与星巴克的完全一样。烘焙咖啡豆的批发价上涨了 25%。你知道自己不能消化这一价格增长，而必须转嫁给顾客。但是，你担心提价的后果。提出并讨论三种应对这一担忧的提价战略。

## 案例

### Payless ShoeSource：时尚但价廉

当你想起纽约的第五大道，脑海里会浮现哪些零售商？蒂凡尼？古琦？阿玛尼？也许你不会想起 Payless 这个名字。但是，在过去几年间，Payless ShoeSource 在这条豪华零售店林立的大道上经营着其低价鞋店。实际上，Payless 目前运行良好，已经在全

国高档购物中心开办了100多家店。

尽管该折扣鞋商仍然致力于向大众出售不贵的鞋子，Payless现在正向高端移动。它立志“人人买得起的时尚”——让真正时尚的产品更加可以接近，通过将其成本效益模型运用到产品组合，在生意中注入著名的品牌和一些炙手可热的高端设计师。听起来好像轻率的计划？是的，听完整个故事之后，你也许会改变主意。

Payless于1952年在堪萨斯州托皮卡创立，基于那时是革命性的创意——在自助的环境中出售鞋子——而迅速成长起来。50年之后，Payless已经成为西半球最大的鞋零售商，在全美50个州有4 500多家商店。以在乎预算的家庭为目标市场，Payless每年出售1.5亿双鞋子，几乎是美国人购鞋量的1/10。

但是，尽管对自选鞋店来说看上去很美好，到2005年，Payless正失去市场份额并开始关闭一些店铺。零售领域发生了变化，如沃尔玛、塔吉特和科尔士等巨型折扣一站式购物成为了预算敏感的家庭购买鞋子的选择。一位业内人士说道：“你再也不能年复一年地生产同样乏味的鞋子，并希望仅仅靠价格来吸引顾客。”由于节俭是Payless唯一的定位点，它失去了竞争优势。

**新形象，更高的价格**

所以，2005年的6月，Payless进行了第一次变革。它任命马特·鲁贝尔（Matt Rubel）为新任CEO。鲁贝尔知道要重新夺回市场领导者的地位，Payless必须设计《欲望都市》（Sex in the City）中凯瑞·布拉德肖（Carrier Bradshaw）会兴奋不已，但罗珊娜（Roseanne）买得起的鞋子。它必须将自己廉价鞋类的陈旧的土佬形象，转变为有趣、时尚的嬉皮商人。“我们有能力在世界任何地方以最优惠的价格制造鞋子，我们希望将它与最伟大的创造性结合在一起，”鲁贝尔的话反映了公司的新战略。

鲁贝尔立刻着手进行变革。为体现新形象和向顾客沟通这一变化，Payless 20年来第一次重新设计了自己的标志。随后推出了“时尚实验室”和“热点地带”等新的商店形式。两者都是极大的改善，使商店更加宽敞、明亮和通风，围绕风格和设计而非价格建立了更加令人满意的顾客体验。由于这种新店气氛，鲁贝尔说：“使12美元的鞋子看起来就像是20美元的。”鲁贝尔希望新形式不仅吸引更多的顾客，而且使顾客愿意比以前多付一点钱。所有的Payless新店现在都采用了以上两种形式之一，老店则在加速改造。

**时尚革命**

除了外观上的这些变化，鲁贝尔强调最终的产品。他运用了“品牌屋”（house of brands）的战略，将Payless几乎完全是商店品牌的产品线转变为由著名的国家品牌主导。Payless现在出售众多品牌的鞋，包括Airwalk，Champion，Spalding，Dexter，Shaquille O'Neal-endorsed Dunkman以及各种迪士尼的品牌，这些品牌有的是公司所有的，有的是许可的。鲁贝尔还收购了Stride Rite连锁及其所有相关品牌。为了组织新的公司结构并管理好所有的品牌，他创造了一个控股公司（Collective Brands）作为覆盖Payless，Stride Rite和公司品牌的所有许可活动的“伞”。

为开发与顾客产生更好的共鸣的产品，Payless开始强调时尚。Payless设计队（Payless Design Team），一个公司内部的设计团队，致力于开发原创的鞋子和附件设计来保证新风格与不断变化的时尚趋势相吻合。来自Kenneth Cole和Michael Kors的顶级设计师受雇为全职员工，引领该团队。

但是，最大的举措也许是提升品牌组合，鲁贝尔开始所谓的“设计师系列”。为了达到最高水平的高级女装，Payless与四位顶级纽约设计师——劳拉·波齐（Laura Portzky）、勒拉·罗丝（Lela Rose）、斯泰西·本德特（Stacey Bendet）和帕特里夏·菲尔德（Patricia Field）建立关系。这四位正在为Payless麾下的品牌Abaete，Lela Rose，alice+olivia和Patricia Field设计从轻便鞋到靴子到手袋各种产品。

为支持这一设计努力和新的时尚实验室商店形式，Payless采取了一些的确别具一

格的措施。在签约其第一位设计师劳拉·波齐之后，Payless将其设计带到纽约时尚周（New York's Fashion Week）的秀场，这一非请莫入的事件，设计师专这次走秀的秋季时尚。另一个首创是Payless开始在*Elle*，*Vogue*和*W*等杂志发布全页广告，突出标题“Look Again”。Payless的“奢华遇到低价”战略能够奏效吗？或者这将失败，作为两个截然不同的世界的灾难，冲突的，碰撞的和糟糕的？“在Payless购物太酷了，”怀疑的玛瑞安·索兹曼（Marian Salzman），一家著名广告公司的趋势预测家说道，“它吸引了经济困难的职业女孩。”但是，鲁贝尔不认同这一观点，很快地指出Payless购物者具有中等家庭收入，比那些光临沃尔玛和塔吉特的人要富有。“我们所做的一切是将Payless带入21世纪。我们……以更清楚地与我们的顾客说话。”

麦克西姆·克拉克（Maxine Clark），Payless的前任主席，制熊工房的现任CEO也承认该新战略的潜力。“希望购买Prada的顾客不会来Payless。但是，这将唤回他们失去的老顾客，吸引新顾客。”Payless的公共关系部门的领导马蒂·拉森（Mardi Larson）宣称，该时尚的新形象对现有顾客很有吸引力。“我们瞄准24岁的人，因为为家庭购物的40多岁的女人在她们的生活中怀念那样的时光，同时青少年渴望那种年龄段的群体。”

但是，潜在的新顾客又如何呢？这一进入高级时尚的冒险代表了一次吸引那些从未进过Payless商店的人的机会吗？鲁贝尔承认在追求新的顾客。“便宜的时尚”方式试图吸引寻找时髦货的20～30岁的女性。基于那些对时尚敏感的女性顾客比大多数Payless当前的顾客多购买50%的鞋子的事实，追求新顾客有一定道理。

也许勒拉·罗丝在2007的经历最好地说明了，Payless为什么在吸引以前没有达到的顾客上是成功的。

> 当女演员索菲亚·布什（Sophia Bush）（主演《篮球兄弟》（One Tree Hill））和布兰特妮·斯诺（Brittany Snow）（主演《发胶》（Hairspray））在纽约时尚周来到勒拉·罗丝秀场的后台，她们为该设计师为这次走秀首次亮相的新鞋系列深深吸引。罗丝，曾经因设计了1 500美元女装而著名，高兴地递给年轻的名人们几双海军露趾轻便鞋和波尔卡圆点圆头轻便鞋。她们很快夸赞，还走起了猫步。“她们知道那是Payless的鞋子吗？”目前正在为这家折扣商设计第五条独家产品线的罗丝说道：“绝对。她们不介意。这些鞋子看上去很可爱，这才是最重要的。”

而且，Payless不是第一个尝试这种方向的企业。实际上，为零售商提供合作品牌设计师产品线的日子可以追溯到数十年前。但是，最近几年，这一趋势愈演愈烈。卡尔·拉格斐（Karl Lagerfield）已经为英国的H&M设计；王薇薇与科尔士合作；拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）将一些商店品牌用在了JC彭尼的货架上；托德·奥德姆（Todd Oldham）开始用Old Navy……

尽管许多类似的冒险都惨然失败，另一些却获得了很大的成功。勒拉·罗丝宣称，如果不是艾萨克·麦兹拉西与塔吉特的联盟获得了成功，她也不会考虑与Payless的合作。麦兹拉西的时装设计生涯遇到危机。于是，他开始为塔吉特设计毛衣、可爱的短袖连衣裙和时尚的双排扣大衣，定价都低于40美元。凭借该低价战略，麦兹拉西比以前更受欢迎和有名气。从那以后，又有高档零售商登门拜访。自从麦兹拉西于2003年成功进入主流渠道，20多位设计师与大众零售商进行了合作品牌。

### 支付更少还是更多

对Payless而言，不仅仅是使品牌对新老顾客都更有吸引力。该公司正考虑将其平均价格提高一两个档次。“更高的价格”是一个相对的条件，当店内的产品线大多数价格低于15美元时，更高的利润就是更高的利润。鲁贝尔建议在许多情况下，价格提高可能是每双鞋50美分。但是，这一品牌组

合的扩张包括著名的品牌将肯定给予 Payless 更大的定价灵活性。而设计师系列会带来最高价格的产品为其货架增色——25 美元的轻便帆布鞋和 45 美元的靴子。尽管高于 Payless 平均水平很多，对那些追求时尚的消费者而言，依然是非常实惠的。

一位业内人士宣称："时尚不是一件奢侈品，而是一种权利。"因为鲁贝尔将致力于发展人人都买得起的时尚作为自己的使命，这一权利似乎在鞋类世界就要成为现实。这种时尚大众的利益是巨大的。设计师获得了极大的展露、大量的顾客基础和大众零售商的能力及预算。Payless 获得了品牌效应，几乎肯定转换其过时的形象。消费者获得了他们买得起的走秀风格。Payless 相信，使每一个人快乐将提升销售及其所需的利润。

**讨论题：**

1. 本章讨论的哪一种不同的产品组合定价策略最适用于 Payless 的新战略？

2. 诸如心理定价和参考定价等概念适用于 Payless 战略吗？在什么方面，Payless 的战略背离了这些概念？

3. 讨论 Payless 新战略对 Payless 和设计师而言有什么利益和风险？如果失败，哪一方的损失最大？

4. 考虑 Payless 运营的规模。为了值得进行这一有风险的行为，Payless 需要提高多少价格？

资料来源：Danielle Sacks, "The Fast 50 Companies," *Fast Company*, March 2008, p. 112; Maria Puente, "Top Designers Go Down-Market," *USA Today*, September 26, 2007, p. 11B; Eric Wilson, "The Big Brand Theory," *New York Times Magazine*, September 9, 2007, p. 74; Bruce Horovitz, "Payless Is Determined to Put a Fashionably Shod Foot Forward," *USA Today*, July 28, 2006, p. 1B; Nicole Zerillo, "Payless Launches 'I Love Shoes.'" *PR Week*, March 10, 2008, p. 3; and www.paylessinfo.com, accessed September 2008.

# 第12章 营销渠道：递送顾客价值

**学习目标**

- 解释企业采用营销渠道的原因并讨论渠道的主要职能。
- 讨论渠道成员如何相互影响和组织起来发挥渠道作用。
- 确定企业可行的主要渠道方案。
- 解释企业如何选择、激励和评价渠道成员。
- 讨论营销物流和整合供应链管理的特点和重要性。

现在我们来介绍第三种营销组合工具——分销渠道。公司很少独自为顾客创造价值并建立有价值的顾客关系。相反，大多数公司都只是更庞大的供应链和营销渠道中的一个环节。因此，一家公司的成功不仅取决于其自身的表现，还取决于整个营销渠道与竞争者相比是否更有利。为了在顾客管理中游刃有余，公司必须管理好合作者关系。本章首先介绍营销渠道的特征、营销人员的渠道设计和管理决策，然后讨论实体分销——或者可以称作“物流”——这一在重要性和复杂性上都颇受关注的领域。下一章中，我们将会侧重讨论两个主要的渠道中间商——零售商和批发商。

## 章首案例

快问快答，哪家租车公司居于行业第一？你的回答很有可能是赫兹。好的，那么第二是谁？你会说，一定是安飞士。毕竟多年来安飞士都在广告中告诉大家：我们第二，所以更加努力。然而，你可能会吃惊，上述问题的答案并不是赫兹或安飞士。以任何一种衡量标准——最多的网点、收入、利润或者拥有的车辆数——全美第一的租车公司都是 Enterprise Rent-A-Car，并且近期这一市场地位也没有任何变化。Enterprise 在 20 世纪 90 年代后期将处于第二位的赫兹甩在了身后，并且它们之间的差距从未缩小。

之所以你会产生这样错误的判断，是因为在相当长的时间中，赫兹在机场汽车租赁领域一直居于榜首。然而，据估计，Enterprise 的收入将达到 95 亿美元，且这一数字还在不断增长，其汽车租赁业务总收入超过赫兹 30% 以上。并且据研究人员评估，私人所有的 Enterprise 的盈利能力是赫兹的 2 倍。

Enterprise 是如何成为居于行业统治地位的领先者的呢？这家公司也许会告诉你，是因为更合适的价格和更好的营销。但让其居于领先地位的最大原因是一项改变整个行业的、顾客驱动的渠道战略。当诸如赫兹和安飞士这样的竞争者专注于为机场的旅客提供服务时，Enterprise 另辟蹊径地开发了通向一个巨大的、尚未被利用的细分市场的渠道。它开创了在机场外的邻近区域开设网点，提供短期汽车更换租赁服务的先河。这一服务专门针对那些汽车发生事故、失窃、正在维修或保养，或者仅仅需要一辆不同的车用于短途出行或应对其他特殊情况的人。

Enterprise 创立于半个多世纪以前，其创始人杰克·泰勒（Jack Taylor）发现了一种未被满足的顾客需求。当时，他就职于圣路易斯（St. Louis）汽车经纪公司，顾客经常向他询问：当他们自己的车送修或保养时，从何处可以另外租一辆？为了满足这一需求，泰勒开始经营汽车出租业务。泰勒并没有与赫兹和安飞士这样的服务于机场旅客的公司展开正面竞争，而是将其租赁办公室开设在离目标消费者更近的中心城区和机场边上，这些目标消费者具有租赁替代汽车的需求。这些选址使得泰勒在成本上具有优势——租金更低且无须支付机场税费。

泰勒具有创新性的渠道战略取得了很好的效果，业务快速增长。当他在圣路易斯和其他城市设立多家网点的时候，将公司更名为“Enterprise Rent-A-Car”。泰勒曾在美国海军某艘航空母舰上作为舰上飞行员服役，公司的新名字正是按照这艘航空母舰的名字而取的。Enterprise 在其称为“市中心”（home-city）的市场中稳步地快速增长，主要为发生事故或汽车正在维修保养的顾客提供服务。Enterprise 的店铺经理与当地的汽车保险协调员、特许经销商的销售和服务人员、汽车修理厂以及加油站建立了牢固的关系，使得 Enterprise 成为他们就近租车服务提供商。

“市中心”市场的顾客具有特殊的需求。通常，他们身处事故现场或汽车修理店，无法亲自到 Enterprise 的网点取车。所以，公司又提出了另一个改变“游戏规则”的创意——前往顾客所在的任何地方，将其接到 Enterprise 的办公室。于是就有了以下的宣传语：“选择 Enterprise。我们来接您。”时至今日，这仍是公司主要的价值主张。

20 世纪 80 年代后期，Enterprise 已经拥有了一个由公司所有的覆盖全国的机场外网点网络和对“市中心”市场的实际掌控。在这一强有力的基础上，Enterprise 于 90 年代中期开始扩张其渠道系统，直接在机场市场中挑战赫兹和安飞士。最近的 20 年中，Enterprise 已经在北美和欧洲的 230 家机场

建立起服务机构。2007年底，Enterprise收购了Vanguard Car Rental Group，这家公司拥有National和Alamo的品牌。National专注于公司层面的租车业务，Alamo则主要服务于机场休闲旅游者市场。

收购Vanguard之后，Enterprise占有了27.4%的机场市场份额，与赫兹占有的28.5%、安飞士和Budget共有的30.1%旗鼓相当。再加上在机场外市场中占有的超过55%的市场份额，Enterprise在汽车租赁业务中已经遥遥领先。Enterprise令人难以置信地占据着全美租车市场的半壁江山，成为全球最大的汽车购买商。2008年，它购买了8万辆汽车，用以支持其在美国和另外4个国家的7 900个网点的运营。

然而，Enterprise并没有故步自封，而是继续寻求更好的方法使汽车位于顾客需要它们的地方。这家积极进取的公司正在启动另一个创新性的分销策略——"汽车分享"和按小时租赁。汽车分享的先驱是Zipcar，它在20世纪90年代末推出这项业务，主要针对泊车位不足的大学校园和拥挤的市区。这项服务以小时或天为计时基础，将汽车租给那些有事要处理或想做短途旅行的人。

现在，Enterprise正在加速推出其汽车分享计划——Wecar。这项新业务将选取人口密集的市区的方便地点作为停车场所。那些地方的居民通常没有私家车，乘公交车上下班的人们偶尔会有用车需求。Enterprise也以那些希望在自己的停车场停着Wecar汽车、供通勤员工使用的企业为目标。Wecar会员每年支付35美元的会费，就可以以每小时10美元或者30美元过夜的价格租到停车地点便利、省油节能的车辆（大多是丰田普锐斯混合动力车），这一费用包括汽油和200英里的配额。Wecar汽车的租借和归还手续非常简单。只需将你的会员钥匙圈通过传感器即可开启车辆，然后打开手套箱，输入个人识别号码，即可拿到汽车钥匙。不过，汽车分享市场现在仍由规模较小的Zipcar公司经营，这家公司拥有1亿美元资产，在大都市市区中超过70所大学设有网点，这一新的分销概念有待Enterprise来进一步完善和拓展。

Enterprise继续雄心勃勃地推进着其成功的分销渠道战略。创始人杰克的儿子、Enterprice现任CEO安迪·泰勒（Andy Taylor）表示："我们在这一业务领域处于优势地位，并且绝不会就此止步。随着行业形势的不断变化，我们清楚地意识到，未来的市场是属于那些可以为任何有租车需求的群体提供最广泛服务的服务提供商的。"Enterprise致力于在任何地点、任何时间、以任何方式为顾客提供车辆。[1]

> 受益于创新性的、顾客导向的分销渠道战略，Enterprise Rent-A-Car早在20年前就将第二名赫兹公司远远甩在身后，并且从未停滞或倒退。

从Enterprise的案例中可以看到，卓越的渠道分销战略不仅为顾客价值作出了很大的贡献，还为企业及其渠道伙伴创造了竞争优势。这一案例说明了公司无法独自递送顾客价值。相反，它们必须与更大的价值递送网络中的其他公司紧密合作。

## 供应链和价值递送网络

企业生产产品或服务，并将其提供给购买者。这一过程不仅需要与顾客建立关系，还要与企业供应链中关键的供应商和分销商建立关系。供应链包括"上游"和"下游"合作者。企业的上游合作者是指那些为生产产品或服务供应所需原材料、零部件、信息、资金和专业技术的企业。但营销人员一般更关注供应链的下游部分——面向顾客的营销渠道（marketing channels，或称为分销渠道（distribution channels））。下游营销渠道伙伴，例如批发商和零售商，在生产企业与其顾客之间形成了

至关重要的联系纽带。

供应链(supply chain)这一术语的内涵可能过于狭窄——它以企业的“产销”观念看待问题，认为原材料、生产投入和工厂产量应当作为市场计划的起点。需求链(demand chain)才是更好的观点，因为它从市场感知和反应的角度来看待问题。在这一观念下，市场计划起始于目标顾客的需求，企业根据创造顾客价值的目标，通过组织资源和行动链来响应这些需求。

即使是企业需求链的观点也显得过于狭窄，因为它采取了一种按部就班的、线性的视角来看待“采购—生产—消费”活动。然而，随着互联网和其他技术的出现，企业正在与其他企业形成更密切、更复杂的关系。例如，福特公司管理着大量的供应链。当需求增长时，它还会在很多 B-to-B 电子商务网站和在线采购交易平台处理业务。与福特类似，如今很多大公司正在着手建立和管理不断发展的价值递送网络(value delivery network)。

正如在第 2 章中定义的，**价值递送网络**(value delivery network)由企业自身、供应商、分销商和最终顾客组成，这些成员彼此成为“伙伴”，通力合作使整个系统的绩效得到改进。例如，苹果公司在制造和营销其 iPod Touch 系列产品的时候，管理着包括苹果公司内部员工和供应商、分销商等公司外部人员在内的整个网络，确保他们工作的高效协同，从而为最终顾客提供“具有超凡体验的 iPod”。

关于营销渠道——价值传递系统中的下游部分，本章主要讨论四个问题：营销渠道的性质是什么以及为什么它如此重要？渠道企业应当如何相互联动和组织运作？企业在设计和管理其渠道的时候面临哪些问题？实体分销和供应链管理在吸引和满足顾客时扮演着什么样的角色？在第 13 章中，我们将从零售商和批发商的角度来分析营销渠道问题。

## 营销渠道的性质和重要性

很少有制造商将产品直接卖给其最终用户。相反，大多数企业通过中间商将产品投放到市场上。这些企业努力建立**营销渠道**(marketing channel，或者称为分销渠道(distribution channel))——由一系列独立的组织组成，通过这些组织的协助，使得产品或服务可供消费者消费或企业用户使用。

企业的渠道决策直接影响着其他营销决策。企业定价决策取决于其采用的是全国折扣连锁经销商、高质量的专卖店，还是通过网络直接向顾客销售。企业的销售队伍和营销沟通决策取决于其渠道伙伴需要多大力度的说服、培训、激励和支持。企业是否需要开发或获取某些新产品取决于这些产品在多大程度上符合渠道成员的能力。例如，柯达公司最初仅在百思买的店铺中销售易享打印机，这一做法的目的是凭借店内促销员的优势，来教育消费者认识到，虽然打印机的初始价格较高，但从长期看，因为墨水费用更低而更具经济性。

企业常常很少关注其分销渠道，有时这样的行为带来了破坏性的后果。相反，很多公司通过建立创造性的分销系统而获得了竞争优势。联邦快递公司创造性的、令人印象深刻的分销系统使其成为快速专递行业的领先者。Enterprise 通过建立机场外租车网点，变革了汽车租赁业务。佳歌公司(Calyx & Corolla)开创了通过电话或网页将新鲜花卉和植物直送顾客的业务，通过其便利的零售渠道，花卉的递送时间缩短了一周以上。

分销渠道决策常常涉及与其他公司订立长期合同。例如，像福特、惠普、麦当劳




这样的公司可以很容易地改变其广告、定价和促销计划。只要市场需求，它们可以抛弃旧产品，推出新产品。但是，一旦它们通过合同与特许经销商、独立经销商或大型零售商建立起分销渠道，就不能在情况变化时随意用自营店铺或网站销售去替代它们。因此，管理者必须谨慎小心地设计渠道，在考虑当前销售环境的同时，也要考虑未来的环境趋势。

## □ 渠道成员如何增加价值

为什么制造商将一部分销售工作交给渠道伙伴完成？毕竟，这样做意味着制造商在如何销售、销售给谁等方面丧失了部分控制权。制造商之所以使用中间商，是因为它们在为目标市场提供产品方面具有更高的效率。凭借它们的关系、经验、专业知识和经营规模，中间商常常可以做到很多制造商自己无法达成的事情。

图 12—1 表明了使用中间商是如何获得经济效益的。图 12—1（A）表示有 3 家制造商，分别采取直销的方式到达 3 个客户群。这一系统需要完成 9 次不同的交易。图 12—1（B）表示 3 家制造商通过一家联系 3 个客户群的分销商进行销售活动。这一系统只需要 6 次不同的交易。通过这种方式，中间商减少了以往由制造商和顾客完成的大量工作。

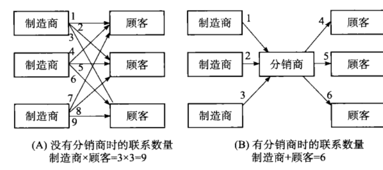



**图 12—1　如何通过增加分销商来减少渠道事务**

从经济系统的观点来看，营销中介的作用是将制造商制定的产品分类转换成消费者需要的分类。制造商大量生产种类有限的产品，但是消费者需要多种产品，且每种数量不多。营销渠道成员向多个制造商采购大量产品，并将这些产品分装成消费者需要的小包装和多品种。

例如，联合利华每天生产数百万块 Lever 2000 香皂，但是消费者一次最多只想购买几块。所以，大型食品、药品和折扣零售商，如克罗格、华尔格林（Walgreens）以及沃尔玛，采购大量 Lever 2000 并存放在货架上。然后，消费者可以购买一块 Lever 2000 香皂，同时购买少量牙膏、洗发水和其他所需的关联产品来装满购物车。因此，中间商在协调供给和需求上发挥着重要的作用。

产品和服务与那些需要它们的消费者之间在分离时间、空间和所有权上存在差距，在将产品和服务递送给消费者的过程中，渠道成员通过消除这些差距实现了增值。营销渠道成员承担了许多关键职能，有些职能协助完成交易：

- 信息：收集和发布计划和协助交易所需的、关于营销环境中行动者和主要影响因素的营销调研和情报信息。
- 促销：开发和传播具有说服力的沟通信息。

- 联系：寻找潜在购买者，并与之沟通。
- 匹配：根据购买者需求形成和匹配提供物，包括生产、分类、组装和包装等活动。
- 谈判：就价格以及提供物的其他方面形成协议，以便所有权或使用权的转移。

其他有助于达成交易的职能有：

- 实体分销：运输和储存货物。
- 融资：获得和使用资金，补偿渠道工作的成本。
- 风险承担：承担渠道工作的风险。

问题不在于以上工作是否要执行——因为这些工作总是要做的——而在于由谁来执行。如果由制造商来承担这些职能，那么其成本就会增加，产品价格也随之上升。当这些职能中的一部分转由中间商来承担时，制造商的成本和产品价格就会下降，但是中间商则必须以更高的价格来补偿其工作的成本。在分配渠道工作的时候，应将不同的职能分配给那些在一定成本下可以最大化增加价值的渠道成员。

### □ 渠道层级的数量

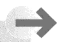
企业可以设计不同形式的分销渠道，使消费者更容易获得产品和服务。凡是可以完成某些工作从而使得产品及其所有权更贴近消费者的每一层营销中介都代表一个**渠道层级**（channel level）。由于制造商和最终消费者都起到了一定的作用，所以他们也是分销渠道的一部分。

中间商层级的数量表示渠道的长度。图12—2（A）展示了几种不同长度的消费者分销渠道。渠道1被称为**直接营销渠道**（direct marketing channel），没有中间商层级；制造商直接将产品出售给消费者。例如，玫琳凯（Mary Kay）和安利（Amway）是通过上门推销、家庭或办公室聚会、网络销售；政府员工保险公司通过电话和互联网直接销售产品。12—2（A）中的其余渠道是**间接营销渠道**（indirect marketing channel），包含一家或多家营销中介。

图12—2（B）显示了几种常见的产业市场的分销渠道。企业可以依靠自己的销售人员直接向企业客户进行销售，也可以将产品销售给不同类型的中间商，再由这些中间商销售给客户。有时候还可以看到包含更多层级的消费者和企业营销渠道，但并不常见。从制造商的角度来看，更多的渠道层级意味着更弱的渠道控制力和更复杂的渠道结构。而且，渠道中的所有组织都由几种“流”联系在一起。这些“流”包括产品的物流、所有权流、付款流和信息流。这些“流”的存在使得即使只有一个或几个层次的渠道，都会变得非常复杂。

## 渠道行为和组织

分销渠道并不仅仅是通过各种“流”将一组企业连接起来那么简单。分销渠道是复杂的行为系统，在这一系统中，人与企业互动以达成个人、企业和渠道目标。一些渠道系统只包括组织松散的公司间的非正式接触。其他一些则是在强有力的组织结构下的正式互动。而且，渠道系统并不是一成不变的——新型的中间商不断出现，全新的渠道系统在发展。现在考察渠道行为，以及渠道成员是如何组织起来发挥作用的。



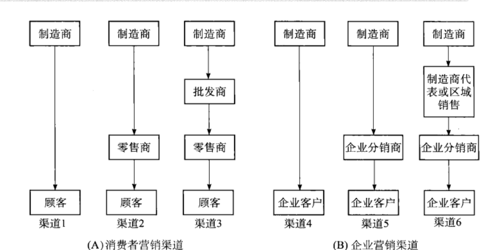



**图 12—2　消费者和企业营销渠道**

## □ 渠道行为

营销渠道是由那些因为共同利益而成为合作者的公司组成的。渠道成员之间相互依赖。例如，福特汽车的经销商依赖福特公司设计满足消费者需求的汽车。福特公司则依靠经销商吸引消费者，说服他们购买福特汽车，并提供售后服务。每个经销商又依赖其他经销商良好的销售和服务表现，从而维护福特品牌的声誉。事实上，单个福特经销商的成功取决于整个福特营销渠道与其他汽车制造商渠道的竞争状况。

每个渠道成员都在渠道中扮演着特定的角色。例如，消费电子产品制造商三星的角色是，制造消费者喜欢的产品并通过全国性的广告运动来创造需求。百思买的角色则是，在有利的地点展示三星的产品，回答消费者的提问并完成销售。如果每个渠道成员都最好地完成任务，那么整个渠道才最有效。

由于单个渠道成员的成功依赖整个渠道的成功，因此理想的状况是渠道内的所有企业都应当紧密合作，实现协同。它们应当充分理解和接受自己担当的角色，协调行动，通力合作，达成渠道的整体目标。然而，单个渠道成员很少这样全面地考虑。合作达成渠道目标有时意味着放弃单个企业的目标。虽然渠道成员互相依赖，但通常还是会以短期利益最大化为行动指南。它们经常在谁做什么、应该得到什么样的回报上发生争执。这种对于目标、角色、回报的不同意见往往导致**渠道冲突**（channel conflict）。

水平冲突（horizontal conflict）发生在处于同一渠道层级的企业之间。例如，福特公司在芝加哥的一些经销商抱怨这个城市中的另外一些经销商，指责它们通过低价格或在签约经销区域之外做广告“抢走”了自己的生意。假日酒店（Holiday Inn）的特许经营人抱怨，其他假日酒店的经营者收取的费用过高或者服务水平欠佳，从而损害了整个企业的形象。

垂直冲突（vertical conflict）发生在同一渠道内、处于不同渠道层级的企业之间，这种冲突在现实中更为常见。例如，当固特异开始通过大型零售商销售产品时，就与原来的独立经销商之间产生了怨恨与冲突。[2]

60多年来，固特异只通过原有的独立经销商体系销售替换用轮胎。20世纪90年代，固特异打破了传统，同意通过像西尔斯、沃尔玛、山姆俱乐部这样的大型零售商来销售轮胎。这一举动大大打击了固特异的独立经销商，使它们处于不得不与全国最有影响力的零售商直接竞争的境地。固特异为了击退低价竞争者，甚至开设了无虚饰、快速服务的Just Tires折扣商店。固特异宣称，关注价值的轮胎购买者正在越来越多地从价格更便宜、品牌多样的折扣零售商店和百货商店购买轮胎，企业理所当然地应当将自己的产品放在会产生消费者购买的地方。

毫无疑问，固特异激进的新渠道策略引起了激烈的渠道冲突，经销商关系迅速恶化。一些最优秀的经销商离开固特异，转向其竞争者。另一些愤怒的经销商通过引进更便宜的私有品牌轮胎作为还击。经销商的行为削弱了固特异品牌，其替换用轮胎的销量一蹶不振，而这一业务占全公司收入来源的71%。在这种情况下，固特异公司的利润下滑到了20多年以来的最低点。虽然固特异已经着手积极修复破裂的经销商关系，但是仍未完全消除影响。一名固特异公司的管理人员承认："我们没有意识到一个重要的事实，经销商的成功也是我们切身利益的一部分。"

不过，一些渠道冲突也可以产生有利于渠道发展的良性竞争。如果没有这种良性竞争，渠道可能会丧失活力和创新性。然而，像固特异案例中这样严重的或长期的冲突会影响渠道的效率，并对渠道关系产生持久的伤害。企业应当妥善地进行渠道关系管理，确保其在自己的掌控范围之内。

## □ 垂直营销系统

为了确保整体渠道运行良好，每个渠道成员都应承担特定的工作，很好地管理渠道冲突。如果渠道系统中存在一个企业、机构或者机制，产生领导地位或权力来分配任务和进行冲突管理，渠道就会有更好的表现。

历史上，传统分销渠道往往缺乏这种领导性企业和权力，以至于产生破坏性的渠道冲突和不良业绩。近年来，分销渠道领域最大的发展之一就是具有渠道领导的垂直渠道系统的出现。图12—3比较了这两种不同的渠道类型。

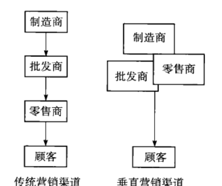



**图12—3 传统分销渠道与垂直营销渠道的比较**

**传统分销渠道**（conventional distribution channel）由一个或多个独立的制造商、




批发商和零售商构成。每个成员都经营独立的业务，寻求自身利润最大化，为此甚至不惜牺牲整个渠道的利益。渠道中没有一个成员可以对其他成员进行控制，也不存在划分职能和解决渠道冲突的正式方式。

相比之下，**垂直营销系统**（vertical marketing system，VMS）中的制造商、批发商和零售商作为一个统一的系统采取行动。其中一个渠道成员通过订立合同的方式控股其他成员，或者拥有一定的权力以至于其他成员必须配合。VMS 可以由制造商、批发商或者零售商来主导。

我们重点讨论三种主要的垂直营销渠道：公司型、契约型和管理型。每种类型都采取不同的方法来建立渠道领导和权力。

### 公司型垂直营销系统

**公司型垂直营销系统**（corporate VMS）在单一所有权下整合了从生产到分销的一系列步骤，通过常规的组织渠道来完成协作和冲突管理。例如，百货业巨头克罗格拥有和运营 42 家工厂，为其生产超过 8 000 种私有品牌产品。相类似的，塞夫韦拥有并运营 9 家牛奶加工厂、8 家面包烘烤工厂、4 家冰激凌工厂、4 家软饮料装瓶工厂以及 4 家水果蔬菜处理工厂，向其 1 760 家杂货店供货。很少人知道的意大利眼镜制造商 Luxottica 生产许多著名品牌的眼镜，包括它自己的 Ray-Ban，特许品牌如 Polo Ralph Lauren，Dolce&Gabbana，Prada，Versace 以及 Bvlgari。然后通过世界上最大的两家眼镜连锁店 LensCrafters 和 Sunglass 销售这些品牌，这两家连锁店也属于 Luxottica 所有。[3]

控制整个分销系统已经使西班牙服装连锁品牌飒拉（Zara）成为世界上成长最快的时装零售商。

> 成功的秘密在于它几乎控制了供应链的每个环节，从设计、生产到它自有的遍布全球的分销网络。飒拉所需布料的 40%以及超过一半的服装都是自己生产的，而并不依赖各种行动缓慢的供应商。新的设计不断地输入飒拉的制造中心，成品从制造中心直接运送到位于 68 个国家的1 161家门店。这一模式节约了时间，不再需要仓库，实现了低库存运营。有效的垂直渠道整合使得飒拉的行动比盖普、贝纳通（Benetton）以及 H&M 这样的国际竞争者更加迅速、灵活和有效。而且，低廉的成本使得飒拉可以低端市场的价位提供中档时尚服装。
>
> 几年前，飒拉曾经仅用 4 周就让最热销的当季潮流服装出现在自己的商店中（而行业的平均水平是 9 个月），时尚达人们将意见反馈总部：本季流行白色的网眼衫——带有小洞的棉质服装，飒拉的反应机制就开始运行了。飒拉的商店管理者会迅速地进行电话调查来确认，内部设计人员立即开始工作。他们将设计图样的电子版传送给街对面的飒拉工厂，随即进行面料裁剪。地区分包商在一周内完成白色网眼 V 领束带裙的缝制。这件标价 129 美元的裙子经过检查、附上标签，通过地下通道被运送至分销中心。服装在这里被迅速派送到从纽约到东京的各家门店，在那里两天之后就会被销售一空。这种时尚又价格合理的服装受到了狂热的追捧。2008 年，飒拉的销售额提高了 40%，增长至 98 亿美元。[4]

### 契约型垂直营销系统

**契约型垂直营销系统**（contractual VMS）由处在不同生产和分销层次的企业组成，它们通过订立合同联系在一起，从而获得比独自经营更大的经济性或销量。渠道

成员通过订立契约来协调行动和管理冲突。

**特许权组织**（franchise organization）是最常见的契约型关系——被称为特许经营授权商的渠道成员把从生产到分销的各个环节联系起来。仅在美国就有1 500个特许权组织、75万家特许经营店，每年的销售额达到1.5万亿美元。据行业分析家估计，在美国每隔8分钟就有一家新的特许经营店开张，每12家零售商店中就有一家是特许经营店。[5]几乎所有的行业都涉及特许经营——从汽车旅馆、快餐店到口腔门诊和婚介服务；从婚礼咨询和保姆服务到瘦身中心和殡仪馆。

有三种特许权类型。第一种是制造商主导的零售商特许权系统。例如，福特汽车与其独立专营经销商。第二种类型是制造商主导的批发商特许权系统。在不同市场中的可口可乐特许灌装企业（批发商）购买可口可乐浓缩液，经过灌装后将成品出售给当地零售商。第三种是服务企业主导的零售商特许权系统。例如，汽车租赁行业（赫兹、安飞士），快餐服务业（麦当劳、汉堡王），以及汽车旅馆业（假日酒店、华美达旅馆（Ramada Inn））。

大多数消费者无法区分契约型和公司型垂直营销系统，这说明契约型组织可以成功地与连锁店竞争。我们将在第13章中对各种契约型垂直营销系统展开更详细的讨论。

### 管理型垂直营销系统

**管理型垂直营销系统**（administered VMS）中的领导关系并不是通过所有权或契约建立的，而是一个或几个占统治地位的渠道成员凭借其规模和实力建立的。一个拥有顶级品牌的制造商可以获得中间商强有力的促销协助和支持。例如，通用电气、宝洁以及卡夫可以获得中间商不同寻常的协助，包括商品展示、货架空间、促销和价格政策。诸如沃尔玛、家得宝和巴诺书店这样的大型零售商可以对其供应商施加很大的影响。

## □ 水平营销系统

渠道的另外一个发展方向是**水平营销系统**（horizontal marketing system）。在这一系统中，处于同一层次的两家或多家公司为抓住新的营销机会联合起来。通过合作，这些企业可以将财务、产能和营销资源优势结合起来，以达到单个企业无法实现的目标。

企业可以与竞争者或者非竞争者联合，进行暂时或长期的合作，甚至可以成立一家新企业。例如，麦当劳在沃尔玛的门店中开设了“速递”版餐厅。麦当劳从沃尔玛门店川流不息的顾客中获利，而沃尔玛也留住了那些感到饥饿的惠顾者，避免因为这些人去别处吃饭而损失客流。

这样的渠道系统在国际市场也运行得很好。例如，麦当劳最近与中国最大的汽油零售商中国石化合作，在中国石化拥有的3.1万家加油站开设“得来速”餐厅。这一举动加快了麦当劳在中国的扩张，同时又将饥饿的司机吸引进中国石化的加油站。[6]再举一例，可口可乐和雀巢成立了联合分销企业——全球饮料伙伴公司（Beverage Partner Worldwide），该公司负责在全球40多个国家经销方便咖啡、茶饮料以及调味牛奶。可口可乐公司提供全球营销和分销经验，雀巢则提供两个品牌——雀巢咖啡（Nescafé）和雀巢冰爽茶（Nestea）。[7]

## □ 混合分销系统

过去，很多企业都采用单一渠道在一个或多个细分市场上进行销售。如今，随着消费者细分市场多样化和渠道形式不断增加，越来越多的企业已经开始采用多渠道策略——常被称为**混合营销渠道**（multichannel distribution systems）。当一个企业为到达一个或多个消费者细分市场而建立两个或多个营销渠道，就产生了多渠道营销。近年来，多渠道系统的应用大大增长。

图 12—4 展示了多渠道营销系统。在图中，生产者通过直邮目录、电话营销和互联网直接将产品出售给消费者细分市场 1；通过零售商出售给消费者细分市场 2；通过分销商和经销商出售给企业细分市场 1；通过自己的销售人员出售给企业细分市场 2。

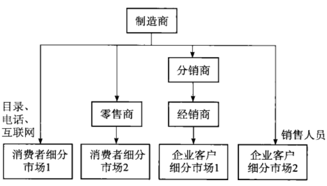



**图 12—4　多渠道分销系统**

当今，几乎所有大型企业和多数小型企业都通过多渠道进行分销。例如，约翰迪尔公司通过多种渠道将其绿色和黄色的草坪、庭院拖拉机、割草机和户外电力产品出售给消费者和商业用户，这些渠道包括约翰迪尔的零售商、劳氏家庭装修商店和在线销售。该公司通过其高效的约翰迪尔经销商网络出售拖拉机、联合收割机、播种机和其他农业机械设备，并提供相关服务。另外，它还精选大型的全面服务经销商来负责销售大型建筑和林业设备。

多渠道分销系统为那些面临大规模且复杂的市场的企业带来很多好处。企业可以利用新渠道来提高销量、市场占有率，并且获得机会来调整自己的产品以满足不同细分市场的特定需求。然而，这些多渠道系统很难控制，当更多的渠道为争夺消费者和销量展开竞争的时候，就会产生多渠道间的冲突。例如，约翰迪尔公司开始通过劳氏家庭装修商店销售某些产品的时候，很多经销商大声抱怨。为了避免互联网营销渠道中也产生这样的冲突，公司将其所有的网上销售都交给了约翰迪尔经销商。

## □ 渠道组织的演变

技术的变化以及直接和网络营销的迅猛发展对营销渠道的特征和设计产生了深远的影响。其中一个主要趋势就是**“去中介化”**（disintermediation），这个术语传递了清晰的信息和重要的结果。去中介化是指制造或服务企业摒弃中间商，直接面对最终消费者，或者用全新的渠道中介替代传统的渠道中介。

因此，在很多行业中，传统中间商被弃置不用。例如，西南航空和其他航空公司都直接对最终消费者进行销售，而将旅行社从其营销渠道中剔除出去。在其他例子中，新型的转售商正在代替传统中间商。例如，网络营销正快速崛起，逐步代替传统的实体零售商。消费者可以在 Expedia. com 和 Travelocity. com 订购机票和酒店房间；从 Sonystyle. com 购买电子产品；在 Bluefly. com 购买服装和首饰；在 Amazon. com 购买图书、录像带、玩具、珠宝、运动器材、消费电子产品、居家和庭院用品以及几乎其他所有东西，而无须踏进传统的零售商店一步。iTunes 和雅虎音乐（Yahoo! Music）提供的在线音乐下载服务已经在很大程度上对传统的音乐商店构成威胁。事实上，曾经占有主导地位的音乐零售商淘儿音乐城（Tower Records）已宣告破产并永久性关闭。

去中介化对生产商和中间商来说，既是机遇，也是挑战。那些找到新途径为渠道增加价值的渠道创新者可以摒弃传统中间商，获得回报。而传统中间商必须持续创新以避免被摒弃。例如，Netflix 领先开展在线电影租借业务，这一举动使得像百事达公司（Blockbuster）这样的传统电影租借实体商店遭受打击。为了应对这一威胁，百事达发展了自己的在线 DVD 租借服务。现在，由于数字视频发行这一新渠道的出现，Netflix 和百事达都面临去中介化的威胁。

为了保持竞争力，产品和服务提供商必须发展新的渠道机会，如互联网和其他直接渠道。然而，这些新渠道常常与已经建立的渠道产生直接的竞争，从而导致冲突。

为了解决这一问题，企业常常想方设法使直接销售作为整个渠道的补充。例如，百得公司了解到很多消费者偏爱在线购买电动工具和户外电动设备。但是通过网页直接销售将会导致与重要且强大的零售伙伴产生冲突，例如家得宝、劳氏、塔吉特、沃尔玛和亚马逊。因此，虽然百得公司的网页提供公司产品的详细信息，但是消费者不能在上面购买无线电钻、激光杠杆和吹叶机等产品。百得公司的网页提供中间商的网址和店铺地址。这样，百得公司的直接营销使其自身和渠道伙伴都有所获益。

## 渠道设计决策

现在讨论制造商面临的一些渠道决策。在设计营销渠道时，制造商常常需要在理想中的设计方案与现实中可操作的设计方案之间艰难取舍。资金有限的新企业开始时，通常只在有限的市场区域内进行销售。决定最好的渠道设计方案也许并不是问题，问题在于如何说服一家或几家优秀的中间商来参与渠道管理。

如果前期取得成功，这家新企业就可以通过现有的中间商扩张到新的市场中。在规模较小的市场中，企业可以直接将产品出售给零售商；在规模较大的市场中，企业可能需要通过分销商进行销售。在国内的某个区域，企业可以授权给排他性特许经销商；在其他区域，则可以通过一切可能的终端。此外，企业还可以通过网络店铺将产品直接销售给其他渠道难以到达的消费者。通过这样的方式，渠道系统逐步演化和发展，以适应不同的市场机会和情况。

不过，为了达到最佳效果，企业应当有目的地进行渠道研究和决策制定。**营销渠道设计**（marketing channel design）要求分析消费者需要、制定渠道目标、确定主要的渠道备选方案并对这些方案进行评估。




## □ 分析消费者需要

如前所述，营销渠道是顾客价值递送系统的一部分。每个渠道成员和渠道层级都为顾客增加价值。因此，营销渠道的设计的第一步是找出目标顾客希望从渠道中获得什么。顾客希望在附近的区域购买产品还是愿意前往更远的中心城区？他们喜欢人员销售、电话订购还是在线购买？他们喜欢多样化的还是专业化的产品？他们是需要大量的附加服务（送货、修理、安装），还是愿意从别的地方获得这些服务？一般来说，送货速度越快，产品类型越丰富，提供的附加服务越全面，渠道的服务水平就越高。

然而，提供最快的送货、最丰富的产品类型和最全面的服务对企业来说，也许是不现实的。企业及其渠道成员可能不具备提供所有理想服务所需的资源和技术。而且，提供的服务水平越高，渠道成员承担的渠道成本就越高，从而导致顾客支付更高的价格。企业不仅要平衡顾客需要与提供服务的可行性和相关成本，还要平衡顾客需要与其价格偏好。折扣零售店的成功表明，顾客在低价格的情况下，通常可以接受较低水平的服务。

## □ 制定渠道目标

企业应当根据上一步确定的目标顾客服务水平来制定渠道目标。通常，企业会发现不同细分市场对服务水平的需求是不同的，企业应当确定服务于哪些细分市场以及不同市场中最佳的渠道设计。针对每个细分市场，企业应当在满足顾客服务需求的前提下，使渠道总成本最小化。

企业的渠道目标常常受到企业性质、产品、营销中介、竞争者以及环境的影响。例如，企业的规模和财务状况决定了其自身可以完成哪些营销职能，哪些必须交给营销中介。销售鲜活、易腐商品的企业可能需要更多地采用直销，以避免耽搁时间和过多的处理环节。

在某些情况下，企业可能需要与竞争者在同一零售店内或附近展开竞争。在其他情况下，企业可能会避开竞争者采用的渠道。例如，玫琳凯公司避开了与其他化妆品制造商争夺零售店中的稀缺空间，通过分布于 34 个国家、超过百万人的独立美容顾问将产品直接销售给消费者。政府员工保险公司通过电话和网络，而非代理商，直接向消费者推销汽车和家庭财产保险。

最后，经济形势、法律约束等环境因素也可能会影响渠道目标和设计。例如，在经济萧条时期，制造商需要采用最经济的方法来分销产品。它们通常会采用较短的分销渠道，摒弃那些可能抬高产品价格但并不必需的附加服务。

## □ 确定备选的渠道方案

企业在制定渠道目标之后，接下来就应该明确主要的备选渠道方案，包括中间商类型、数量以及渠道成员的责任。

### 中间商的类型

企业应当明确能够承担其渠道职能的渠道成员的类型。大多数企业都面临很多可选择的渠道成员。例如，直到最近，戴尔公司还是只通过其复杂而精准的电话和互联

网营销渠道向最终消费者和企业客户进行直销；此外还通过自己的直销人员向大型企业、机构和政府进行销售。然而，为了到达更多的消费者，与像惠普这样的对手竞争，戴尔也开始通过百思买和沃尔玛这样的零售商销售。同时，戴尔还通过“增值中间商”进行间接销售，这些拥有计算机系统和应用程序的独立分销商和经销商可以很好地满足小型和中等规模的企业客户的需求。

在同一渠道中使用多种类型的中间商既有好处，也有弊端。例如，戴尔将经销商和增值中间商作为其直销渠道的补充，这样就可以到达更多的、不同类型的消费者。然而，新的渠道将会加大管理和控制的难度。直接和间接渠道将会因为共同的顾客而互相竞争，从而引起潜在的冲突。事实上，戴尔已经发现自己“进退两难”，直接销售代表抱怨零售店带来了新的竞争，而与此同时，增值中间商抱怨直接销售代表通过降价抢生意。[8]

### 营销中介的数量

企业还必须确定各渠道层级上的渠道成员数量。有三种策略可供选择：密集性分销、独家分销和选择性分销。便利品和普通原材料制造商通常采取**密集性分销**（intensive distribution）的方式。在这一策略下，它们会在尽可能多的零售商店备货，以使消费者需要其产品时，无论何时何地都可以买到。例如，牙刷、糖果和其他类似的商品在成千上万的零售店里都有销售，这些零售店尽可能多地陈列各种品牌，为消费者提供便利。卡夫、可口可乐、金佰利和其他消费品公司都通过这种方式销售产品。

相比之下，另一些制造商有意地限制中间商的数量。这种做法的极端形式就是**独家分销**（exclusive distribution）。采用这种方式的制造商将专卖权只授予少量的经销商，限定它们可以在特定的区域内销售产品。独家分销常常被应用于豪华汽车和高级女装的销售。例如，在某一特定市场范围内，劳力士手表通常只通过少数授权经销商销售。通过独家分销，劳力士获得了更加强有力的经销商销售支持，并且能够更好地控制经销商的价格、促销和服务。独家分销还强化了品牌形象，保证了高盈利。

**选择性分销**（selective distribution）介于密集性分销与独家分销之间。在这一方式下，制造商采取多于一家但又非全部愿意经销公司产品的经销商进行销售。绝大多数的电视机、家具和家用电器品牌都采用这种分销方式。例如，惠而浦和通用电气都通过经销商网络和经过挑选的大型零售商来销售其主要产品。通过采用选择性分销，企业可以与经过挑选的渠道成员发展良好的合作关系，并获得高于平均水平的销售努力。选择性分销使制造商能以比密集性分销更大的控制权和更低的成本来很好地覆盖市场。

### 渠道成员的责任

制造商和中间商需要就合作条款和每个渠道成员的责任达成一致，包括各方遵守的价格政策、销售条件、区域特权和具体服务。制造商应当为中间商提供价格清单和公平的折扣政策。另外，还必须划定每个渠道成员的经营区域。在安排新的经销商时，要特别注意这一点。

渠道成员的义务和责任应当仔细地以书面方式明确下来，尤其是特许经营和独家分销渠道。例如，麦当劳为特许经销商提供促销支持、记录保存系统、“汉堡大学”的培训课程以及一般的管理协助。反过来，特许经销商必须达到公司制定的标准，包括达到实体设施和食品质量标准、配合新的促销计划、提供必要的信息，以及购买指

定的食品产品。

**评价主要的渠道方案**

假设企业已经明确了几个可行的渠道方案，希望从中选出一个能最好地满足其长期目标的。那么，应按照经济性、可控性和适应性标准对每种方案进行评估。

在使用经济性标准的时候，企业需要比较各渠道方案的可能的销量、成本和盈利性。每种渠道方案需要多少投资，会带来多少回报？企业还必须考虑可控性。使用中间商通常意味着要将一些产品营销方面的控制权让渡给它们，而有的中间商会要求更多的控制权。在其他条件相同的情况下，企业倾向于尽可能多地保留控制权。最后，企业还须考虑适应性标准。渠道成员之间通常会达成长期的合作，但是企业希望能够根据环境的变化灵活调整渠道策略。因此，若要建立长期的渠道契约，这一渠道系统必须在经济性和可控性上都非常具有优势才行。

### □ 设计国际分销渠道

国际营销人员在设计营销渠道时，面临很多额外的复杂情况。每个国家都有其独特的分销系统，这些体系都是经过长时间发展而来的，变化非常缓慢。各个国家的渠道系统差别很大。因此，全球营销人员必须调整自己的营销策略，使其与各国已有的渠道结构相适应。

某些市场的分销系统非常复杂，难以融入。这些系统包含很多渠道层级和大量中间商。另一种极端情况是，发展中国家的分销系统可能结构分散、效率低下，或者甚至几乎不存在。例如，中国和印度都拥有超过十亿的人口，是巨大的市场。然而，由于分销系统的落后，大多数企业只有向居住在最富裕城市的居民销售，才会有利可图。"中国是个非常分散的市场，"一位中国贸易专家表示，"它由覆盖 2 000 个城市的 24 个不同的大市场组成。每个市场都拥有特定的文化……就像是在一条行星带中运作。"中国的分销系统非常分散，以至于物流成本达到了国家 GDP 的 15%，这一数字远远高于其他许多国家。在经过多年的努力之后，即使是沃尔玛的管理人员也不得不承认，他们未能在中国整合出一条高效的供应链。[9]

有时，消费者或政府法规会极大地限制企业在全球市场中进行分销的方式。例如，雅芳在中国的麻烦并不是因为低效率的分销结构，而是因为限制性的政府法规。出于对多层次传销组织的担忧，中国政府从 1998 年开始禁止传销。这使得雅芳不得不放弃传统的多层次直销模式，转而通过零售店进行销售。中国政府最近向雅芳及其他直销企业授予了上门推销的许可，但这一许可由于诸多限制的存在而难以实行。幸运的是，雅芳很早就着力于进行店铺销售，这一优势使它比其他直销企业更快地适应。[10]

国际营销人员面临更广阔的渠道选择范围。要针对不同国家和同一国家内部的市场设计有效果和高效率的渠道系统，是一个巨大的挑战。我们将在第 19 章进一步讨论国际分销决策。

## 渠道管理决策

一旦企业评价了备选的渠道设计方案，并选择了最合适的渠道设计，就必须实施

和管理它。**营销渠道管理**（marketing channel management）要求企业选择、管理和激励每个渠道成员，并定期评价其工作表现。

### □ 选择渠道成员

不同的制造商在吸引合格的营销中介的能力上存在差异。一些制造商很容易就可以找到合适的渠道成员签订合约。例如，丰田公司刚刚在美国推出雷克萨斯汽车，就很容易地吸引到了新的经销商。事实上，它还不得不拒绝很多想要成为其经销商的中介。

另一个极端的情况是，制造商必须做出很大努力，才能招募足够的合格中间商。例如，当天美时刚开始销售其廉价手表的时候，几乎所有的珠宝店都表示拒绝。此后，公司设法通过量贩店进行销售。事实证明，因为量贩店不久便飞速发展起来，这是一个明智的决定。

在选择中间商的时候，企业应当明确具有哪些特质才是好的中间商，评价每个成员的从业年限、经销的其他产品线、增长和盈利记录、合作意愿和声誉。如果中间商是销售代理，企业需要评价其持有的其他产品线的特点和数量以及销售队伍的规模和资历。如果中间商是希望成为独家或选择性分销商的零售店，那么企业就需要评价该零售店的顾客构成、地理位置和未来的增长潜力。

### □ 管理和激励渠道成员

一旦选定渠道成员，企业就需要不断地管理和激励它们，使其做到最好。企业不仅仅是通过中间商完成销售，还要将产品销售给它们并与其并肩作战。大多数企业将中间商视为首要的客户和伙伴。它们通过有效的伙伴关系管理与渠道成员形成长期的伙伴关系。从而建立起可以同时满足企业和营销伙伴需求的价值递送系统。例如，大型设备制造商卡特彼勒与其全球范围内的独立经销商网络通力合作，以寻求更好的方式来将价值带给客户。经销商在卡特彼勒运营的每个方面都扮演着至关重要的角色（见营销实例12.1）。

## 营销实例 12.1

### 通过经销商网络的帮助，卡特彼勒轰然作响

在过去的80多年中，卡特彼勒在工程、采矿、林业设备领域一直占据统治地位。它那为大众所熟悉的黄色的牵引车、履带式拖拉机、装载机、推土机和卡车在全世界任何一个工地都很常见。卡特彼勒在近200个国家销售300多种产品，年销售额超过450亿美元。在过去的4年中，其销售额几乎翻番，而利润的增长超过了2倍。卡特彼勒占据全球重型设备交易约40%的市场份额，这一数字是处于第二位的日本小松（Komatsu）的2倍。如果你想要购买卡特彼勒某些型号的大型设备，可能需要等上3年。

很多因素造就了卡特彼勒长久以来的成功——高品质的产品、灵活有效的制造过程以及持续推出创新产品，但这些都不是使其居于统治地位的最重要原因。卡特彼勒将其成功归因于对顾客的关注和由全球范围内181个卓越的独立经销商组成的分销网络，

这些经销商与卡特彼勒一起出色地完成了工作，照顾到了每位客户的需求。科特彼勒前任 CEO 曾说过：

> 出厂之后，产品就由经销商接管。他们处于前线；他们伴随产品度过整个生命周期；他们是与顾客打交道的人……当产品交付使用的时候，他们会到达现场以确保产品符合应有的状态；他们会在产品使用期间频繁地提供服务，小心地监控机器的运行状况，并有计划地进行检修以避免因发生故障而导致的停工。顾客只知道有个年收入逾 450 亿美元的公司叫卡特彼勒，是经销商塑造了公司形象：虽然卡特彼勒并没有真的站在其产品背后，但是在全世界任何一个地方与产品相伴。经销商使我们有理由说，我们的座右铭并不是一句空洞的口号——购买钢铁机械，公司相伴相随。

"购买钢铁机械，公司相伴相随"——这是很强大的价值主张。它意味着，当你购买了卡特彼勒的机械设备，你将会成为卡特彼勒大家庭中的一员。卡特彼勒及其经销商会密切配合，寻求更好的方式不断地为顾客带来价值。经销商在卡特彼勒日常运营的每个方面都扮演着至关重要的角色，从产品设计和递送、售后服务和支持到市场情报和顾客反馈信息收集都参与其中。

重型机械行业中，设备故障导致的停工常常意味着巨额损失，卡特彼勒的杰出服务使其在赢得和维持客户方面获得了巨大的优势。下面以必和必拓集团（BHP Billiton）为例。必和必拓集团是卡特彼勒的客户之一，经营位于秘鲁的大型 Antamina 铜锌矿。

> Antamina 铜锌矿位于海拔 14 100 英尺、高寒缺氧的秘鲁安第斯山脉。从广大开阔的矿井边缘望去，下面的重型机械就像装满矿石的黄色昆虫。然而，沿着肮脏的矿道向下至矿井底部，这些小虫就变成了卡特彼勒的机械设备。卡特彼勒的机械设备——巨型卡车、机械挖土机、铲土机以及其他机械巨兽——从地面开采出大量铜、锌矿石，这样的工业"芭蕾"每天、每个小时都在上演。这些黄色"昆虫"中有 49 个庞然大物是载重量 200 吨～250 吨的卡特彼勒 793C 和 793D 卡车。这些高达 43 英尺的机械每辆价值成百上千万美元，内置的柴油发动机比坦克都要马力强劲。每辆卡车都是在美国伊利诺伊州的迪卡特市生产制造，然后将组件运至秘鲁首都利马，再由 9 辆牵引拖车运至工作地点并进行装配。就像鲨鱼身边总追随着很多鲭类海鱼一样，巨型卡车的周围也围绕着一组较小型的卡特彼勒机械设备——轮式装载机负责将卡车装满，自动平路机负责保持路面平整，推土机负责清理散落的矿石、沙土。必和必拓在 Antamina铜锌矿总计使用了价值 2 亿美元的卡特彼勒机械设备——在这些机械的服役期内，还将再支付 2 亿美元用于购买服务。

一旦设备发生故障，必和必拓将会立即蒙受损失。所以，它很乐意为这些设备支付额外的费用来维持其稳定运行。事实上，卡特彼勒因金牌标准的质量和服务而塑造的声誉使它可以比竞争对手多收取 10%～20% 的溢价。顾客认为，卡特彼勒及其优秀的经销商网络提供的卓越支持是可以信赖的。

卡特彼勒与其经销商之间密切的工作关系实质上不仅限于正式合同和商业契约所要求的。卡特彼勒很了解它的经销商，非常关心经销商的成功。它会密切监控每家经销商的销售额、市场地位、服务能力、财务状况以及其他业绩指标。如果发现问题，就会提供相应帮助。因此，卡特彼勒的经销商往往经营稳定、保持盈利，且其中很多都是经久不衰的家族企业。

卡特彼勒认为应当"分享辛劳与收获"。当市场形势很好的时候，卡特彼勒会与经销商分享利润，而不是将所有的财富都握在自己手中。当市场形势很差的时候，卡特彼勒会采取措施保护经销商。20 世纪 80 年代中

期，面对萧条的全球工程机械市场和残酷的竞争，卡特彼勒通过承担大量经济损失来保护其经销商。在 3 年的时间内，卡特彼勒损失了近 10 亿美元，却没有失去一家经销商。相反，其竞争者的经销商处境艰难，很多都以失败告终。最终，卡特彼勒的分销伙伴关系毫发未损，它的竞争能力比以前更强了。

卡特彼勒还会提供特别的经销商支持，这一点在公司零部件运输系统上体现得最为明显，这一系统是业界最为迅捷可靠的。卡特彼勒在全球拥有 23 个配送中心和 1 500 家服务机构，每天存储超过 15 万种零部件并完成 8.4 万件零部件的运送，且全年无休。而且，卡特彼勒在存货、仓库、卡车车队、客服中心、诊断和服务设备以及信息技术上做了大量投资，使得卡特彼勒及其经销商可以确保在全球范围内实现零部件 48 小时之内送达。公司可以立即处理 80%的零部件订单，且其中有 99%可以当天到达。相反，其竞争者的客户可能常常要代价高昂地为了一个零部件而等待 4～5 天。

最后，除了正式的业务联系，卡特彼勒与经销商建立了一种家庭式的亲密的个人关系。一名卡特彼勒的管理者讲述了这样一个例子："一次，我在高尔夫球课程上遇到退休的执行副总裁切匹・切普曼（Chappy Chapman），他一直在询问某些经销商及其子女的近况，那些经销商可能已经退休，并由其子女接管公司的经营。而每次当我遇见这些经销商的时候，他们也会询问：'切匹最近好吗?'这就是我们维持的一种关系……我把重要的经销商当作私人朋友。"

因此，无论对于公司还是经销商而言，卡特彼勒卓越的整合分销系统都是竞争优势的主要源泉。这一系统建立在企业间互相信任和共同愿景的基础上。卡特彼勒及其经销商为它们共同从事的事业而深感骄傲。就像其前任 CEO 所说的那样："全球经销商之间都有一种同志间的友谊与忠诚，这使得我们的关系远远超越了单纯的财务联系。经销商们会认为他们所做的对世界有所贡献，因为它们都是组织中的一员，而这一组织制造、销售并维护的机械让世界得以正常运转。"

资料来源：Quotes, examples, and other information from Alex Taylor III, "Caterpillar," *Fortune*, August 20, 2007, pp. 48–54; Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners," *Harvard Business Review*, March–April 1996, pp. 84–95; Tony Reid, "Caterpillar Predicts Record Sales, Profits," *McClatchy Tribune Business News*, March 19, 2008; and information accessed at www.caterpillar.com, accessed November 2008.

为了管理渠道成员，企业必须说服分销商，联合起来形成具有凝聚力的价值递送网络要比单独行动能够取得更大的成功。因此宝洁公司与沃尔玛紧密合作，为最终消费者创造了极高的价值。两家公司联合制定经营目标和战略、存货水平以及广告和促销计划。类似地，三星公司的信息技术部门通过其行业领先的三星在线合作伙伴关系管理工具 power partner program（P3）与增值中间商紧密合作。

三星的 P3 程序建立了与重要增值中间商（VAR）紧密的伙伴关系，所谓 VAR 是指那些通过使用三星或其他制造商的产品为自己的客户提供 IT 解决方案的渠道企业。通过 P3，三星提供广泛的预售、销售以及售后工具和支持。三星向 17 255 个已注册的北美 VAR 伙伴提供这项服务，分为银、金和白金三个服务等级。例如，白金级的伙伴是指那些每年销售 50 万美元以上三星 IT 产品的客户，它们可以进入具有搜索功能的产品和价格数据库并下载营销资料。它们还可以参加三星仅针对渠道伙伴的培训计划、专门的研讨班和会议。一支专门的三星 P3 团队会帮助渠道伙伴发现良好的销售机会并推介客户。然后，专门的三星项目销售代表会与渠道伙伴一起参与到交易过程中，而内部交易代表则向渠道伙伴提供信息和技术支持。白金级伙伴甚至可以参加三星中间商委员会。最后，P3

计划还会向高绩效的中间商伙伴提供回扣、折扣促销、奖金和销售奖励。总而言之，P3 通过帮助主要的中间商更加有效率地销售三星的产品并从中获取更大的收益，将它们变成了强劲而充满动力的营销伙伴。[11]

很多企业都在安装高科技的渠道伙伴关系管理系统，以协调整个渠道的营销努力。正如它们利用顾客关系管理（CRM）软件系统来协助进行重要客户关系管理，企业现在可以利用伙伴关系管理（PRM）和供应链管理（SCM）软件来招募、培训、组织、管理、激励和评估公司与渠道伙伴的关系。

## □ 评估渠道成员

制造商必须定期检查渠道成员的绩效，包括销售定额完成情况、平均存货水平、交货的时间、损毁和丢失货物的处理、企业促销和培训计划的配合度以及顾客服务水平。企业应当认可和奖励有卓越表现、为顾客增加价值的中间商；对于表现欠佳的中间商则应给予协助，必要的时候进行替换。

最后，制造商应当慎重对待自己的经销商。那些苛刻地对待经销商的企业不仅会面临失去经销商支持的风险，还会导致一些法律问题。下一节，我们将讨论制造商及其渠道成员的各种权利和义务。

## □ 公共政策与分销决策

在大多数情况下，企业可以依法自由地选择适合自己的渠道方案。而事实上，一些与渠道相关的法律会限制企业采取排斥性的策略，这些策略使得其他企业无法使用所需渠道。绝大多数关于渠道的法律都致力于处理渠道关系形成之后渠道成员彼此的权利和义务。

许多生产商和批发商都喜欢为自己的产品建立排他性的渠道。当卖方只允许唯一的零售商销售其产品时，这种策略被称为独家分销（exclusive distribution）。当卖方要求经销商们不得销售竞争对手的产品时，其策略被称为独家经销（exclusive dealing）。双方都可以从这种排他性的安排中获益：卖方可以获得更加忠诚和可信赖的零售商，经销商则获得了稳定的货源和强有力的卖方支持。但是，这种排他性的策略使得其他生产商无法通过这些经销商进行销售。在这样的情况下，独家经销合同必须符合 1914 年《克莱顿法案》（Clayton Act of 1914）的规定。这些合同只要没有在很大程度上限制竞争或形成垄断且合同双方出于自愿，就是合法的。

独家经销通常包含排他性区域协议（exclusive territorial agreements）。生产商可能会同意在特定的区域不将产品销售给其他经销商，或者中间商可能会同意只在自己的区域内进行销售。第一种情况在特许经销体系下作为一种提高经销商积极性和参与度的方法很常见。同时，这种方式也是完全合法的，一个卖方没有法律上的义务来通过比它希望的更多的零售商进行销售。而生产商通过第二种情况来努力避免经销商在限定的区域之外销售，这就引发了一个严重的法律问题。

有时拥有强势品牌的生产商会规定：当经销商承销整个产品线中的一部分或全部产品时，才会把产品卖给经销商，这种策略被称为“全线逼销”。这种搭配销售协议未必是违法的，但是如果协议内容在实质上已经限制竞争，就违反了《克莱顿法案》。这种策略可能使消费者无法自由地在其他竞争性的供应商品牌中进行选择。

最后，制造商可以自由地选择经销商，但是与经销商解除契约的权利受到法律的限制。一般来说，卖方可以“找理由”淘汰经销商，但在有法律争议的合约中，比如独家经销或捆绑销售协议等，如果经销商拒绝合作，制造商无权撤换经销商。

## 营销物流与供应链管理

在当今的全球市场中，有时销售一件产品比将产品送到消费者手中更容易。企业必须决定仓储、装卸和运送商品或服务的最佳方法，在正确的时间和地点为消费者提供想要的花色品种。物流的效率会对顾客满意和企业成本都有重要影响。这里，我们考察供应链中物流管理的特征和重要性、物流系统的目标、主要的物流职能以及整合供应链管理的必要性。

### □ 营销物流的特征和重要性

对某些管理人员而言，营销物流仅仅意味着卡车和仓库，但是现代物流远远不止这些。**营销物流**（marketing logistics），亦被称为**实体分销**（physical distribution），涉及计划、实施和控制产品、服务以及其他相关信息从起运点到达消费地的实体流动，以满足消费者的需求并赚取利润。简而言之，就是将恰当的产品在恰当的时间和地点送到恰当的消费者手中。

过去，实体分销人员通常从产品在工厂时开始规划，试图以低成本的解决方案将产品送达消费者。然而，今天的营销人员更倾向于以顾客为中心的物流思路。这一思路始于市场，反向延伸至工厂甚至供应源。营销物流不仅涉及输出分销（outbound distribution）（将产品从工厂运送到中间商和最终消费者），还涉及输入分销（inbound distribution）（将产品和原材料从供应商处运送到工厂）以及反向分销（reverse distribution）（将消费者或经销商退回的破损、滞销或者多余的产品运回到工厂）。也就是说，这一思想涉及整个**供应链管理**（supply chain management）——管理那些在供应商、企业、中间商和最终消费者之间流动的、涉及上下游渠道增值的原材料、最终产品和相关信息，如图12—5所示。

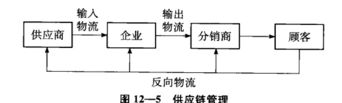



**图12—5 供应链管理**

物流管理人员的任务是协调供应商、采购代理、营销人员、渠道成员和消费者的行动。这些行动包括预测、信息系统、采购、生产计划、订货单处理、存货、仓储以及运输计划。如今，基于以下原因，企业越来越重视物流。第一，通过改进物流可以为消费者提供更好的服务和更低的价格，从而获得强大的竞争优势。第二，无论对企业还是顾客而言，物流水平的提高都可以极大地节约成本。平均而言，高达20%的产品成本是由运输成本构成的。这一比例远远超过了广告及其他营销成本。美国的企业2008年花费了超过1.3万亿美元——几乎占GDP的10%——用于包装、捆绑、




装载、卸载、分类、重新装载以及运输产品。这一数字几乎超过 12 个国家的 GDP 总和。而且，这些成本在过去十年的上升幅度超过了 50%。单就福特公司而言，在每时每刻都有超过 5 亿吨的整车、生产用零部件、配件市场用零部件需要运送，每年物流成本高达 40 亿美元。[13]因此，物流成本只要削减一小部分就意味着极大的节约。

第三，产品种类的激增也从客观上要求，物流管理必须改进。例如，1911 年，传统的 A&P 食品杂货店出售 270 种商品。店铺管理者根据塞在衬衫口袋中的十几页纸就可以弄清店里的存货。而如今，A&P 门店中平均出售超过 2.5 万种商品，令人眼花缭乱。一家沃尔玛购物广场出售的商品超过 10 万种，其中 3 万种是食品杂货。[14]订购、运输、储存和控制如此种类繁多的产品对物流工作而言是相当大的挑战。

信息技术的进步为极大地改善分销效率创造了机会。当今的企业正在应用完善的供应链管理软件、基于网络的物流系统、自动销售扫描系统、统一产品编码、卫星追踪以及订单和支付数据的电子传输。这些技术使得企业可以迅速而高效地通过供应链来管理产品流、信息流和资金流。

最后，物流比其他任何一种营销职能在更显著地影响环境以及企业为实现环境可持续发展所付出的努力。通常情况下，运输、仓储、包装和其他物流职能是供应链中对企业环境影响贡献最大的部分，同时也是最可能实现成本节约的部分。因此，建立绿色供应链不仅是出于对环境保护的责任，而且是有利可图的。“你的二氧化碳排放量与燃油成本永远都是相关的，”一位物流管理人员表示，“如果你成功地降低了物流成本，同时也写就了一个关于环境问题的故事。”[15]

## □ 物流系统的目标

一些企业将其物流目标描述为：以最低的成本最大化地提供顾客服务。遗憾的是，没有任何一个物流系统可以同时做到顾客服务最大化和成本最小化。顾客服务最大化意味着迅速交付、大量存货、灵活搭配产品种类、自由退货政策以及其他方面，所有这些服务都会提高成本。相反，成本最小化则意味着更慢的交付、更小规模的存货、更大的装运批量，而这些往往代表了更低水平的顾客服务。

营销物流的目标应该是以最低成本提供既定水平的顾客服务。首先，企业必须分析各种分销服务对消费者的重要性，然后为每个部分制定期望的服务水平。正确的目标是利润最大化，而非销售额最大化。因此，企业必须权衡提供更高水平的服务带来的收益和导致的成本。一些企业比竞争对手提供更少的服务，收取更低的价格。而另一些企业提供更多的服务，但收取更高的价格来弥补更高的成本。

## □ 主要的物流职能

确定了物流目标，企业就应着手设计物流系统，这一系统应当以最小的成本实现目标。主要的渠道职能包括仓储、存货管理、运输和物流信息管理。

### 仓储

生产和消费周期很难完全匹配，所以大多数企业必须将待售的产品储存起来。例如，斯奈波公司（Snapper）、托罗公司（Toro）以及其他割草机制造商的工厂全年都在生产，它们在淡季将产品储备起来以应对春夏时节的购买旺季。储备功能克服了生产和需求在数量和时间上的差异，保证了在消费者打算购买时能够及时提供产品。

企业必须决定仓库的数量、类型以及地理位置。企业可能会采取储备仓库（storage warehouses）或**配送中心**（distribution centers）的形式，储备仓库用于中长期的货物储存，而配送中心则是用于配送货物而非仓储。配送中心是高度自动化的大型仓库，它们接收各个工厂和供应商的货物，接受订单并高效地供应相应的货物，最终尽快将货物交付顾客。

例如，沃尔玛在全球运营着由大型配送中心组成的网络系统，其中112家位于美国，56家位于其他国家和地区。每个配送中心可满足75～100家沃尔玛门店的日常需求，其规模通常达到约100万平方英尺（相当于24个足球场）。一般而言，在一家典型的配送中心，激光扫描仪每天记录从长达5英里的传送带上通过的19万箱货物，而全中心的1 000名工人则需装卸约500辆卡车。沃尔玛位于佐治亚州门罗市的配送中心拥有12.7万平方英尺的冰库（相当于$2\frac{1}{2}$个足球场），可以容纳1万个货盘——足以储藏5 800万支冰激凌。[16]

像当今的其他绝大多数事物一样，仓储技术在近年来发生了巨大的改变。过时的物资处理方法正在被日新月异的、需要更少员工的计算机控制系统代替。计算机和扫描器读取订单信息，指示升降运送车、电动起重车或机器人来汇总货物，最后将货物运至装载码头并开具发票。例如，办公用品零售商史泰博采用了“荧光橙色的超级拣选机器人以保证其仓储效率”。[17]

> 想象一下，有一支员工队伍每天工作16个小时，一周工作7天，不会生病也从不迟到，因为他们从不离开工作地。他们不求回报，无须健康保险，也不用支付薪水，甚至从不抱怨。这听起来是不是像一群机器人？事实上，他们就是一群机器人，而且正在戏剧性地改变着史泰博将记事本、笔、回形针送达顾客的方法。每天，史泰博位于宾夕法尼亚州钱伯斯伯格市的配送中心会收到成千上万的顾客订单，每张订单都包含多种办公用品。如果采用人力在仓库中来回奔跑寻找所需的产品，成本将是非常高昂的，特别是当企业为了取悦顾客而承诺隔天到货的时候。
>
> 机器人出现了。在配送中心中，有150个拣选机器人，它们就像训练有素的牧羊犬。当订单到达，集中控制计算机系统会告知机器人存放相关货物的货架在哪里，机器人取出货架并运至拣选站，然后耐心等待雇员选出所需产品和装箱。当订单任务完成，机器人们会将货架送回原处，摆放整齐。机器人们完全能够很好地照顾自己，当电量即将耗尽时，它们会自行前往充电终端，或者就像仓库工作人员说的那样，“他们自己会喝水”。现在钱伯斯伯格市50%的设备都由机器人们操作，它们的出现使日平均产出提高了60%。

## 存货管理

存货管理也会影响顾客满意。在这里，管理者必须保持精准的均衡，存货不能不足也不能过量。若存货不足，企业就会面临在顾客需要产品的时候却出现断货的风险。为避免这一情况的出现，企业需要以极高的代价来建立应急运输和生产机制。而存货过量将导致不必要的存货成本和损耗。因此，在进行渠道管理的时候，企业必须在持有大量存货的成本与销售和利润之间进行权衡。

很多企业通过准时制（just-in-time）物流系统大大降低了存货水平及其相关成本。在这一系统中，制造商和零售商只存储少量的零部件或商品，通常只能维持几天

的运营。新的存货会在需要的时候准时到达，而不是被储存在仓库中等待。为保证所需货物及时送到，准时制系统要求进行精确的预计和迅速、频繁、灵活的货物递送。但它确实能够大大降低存货水平和经营成本。

市场营销人员一直在寻求使存货管理更有效率的新方法。在不远的将来，存货管理可能实现完全自动化。例如，在第 3 章中我们讨论了射频识别技术（RFID），或称为“智能标签”（smart tag）。这项技术通过将智能芯片嵌入或放置在从花卉、剃须刀到轮胎的各种产品或其包装上。“智能”产品可以使整个供应链——通常占到产品成本的 75%——实现智能化和自动化。

使用射频识别技术的企业能够随时精确地跟踪产品在供应链中的位置。“智能货架”不仅可以让企业知晓何时需要下订单，还可以自动地直接向供应商下单。如此令人兴奋的新型信息技术的应用将会彻底变革原有的分销系统。很多营销资源丰富的大企业，例如，沃尔玛、宝洁、卡夫、IBM、惠普和百思买都在射频识别技术的全面应用上投入了大量资源。[18]

### 运输

运输公司的选择影响着产品的定价、递送效率和到达时货物的状况，而这些因素又进一步影响着消费者满意。在将产品运送至仓库、经销商和顾客的时候，企业可以选择的运输模式主要有五种：卡车、铁路、水运、管道和空运，还有数字产品的递送模式——网络。

卡车运输所占的比例一直稳步上升，按重量和运输里程计算，现在已经接近全美货物运输总量的 35%（超过实际吨位的 60%）。[19]在美国，每年卡车运输里程超过 2 160亿英里——在过去的 20 年中，这一数字翻番，每年运送重达 110 亿吨、价值 9 万亿美元的货物。卡车运输在行程和时间安排上非常灵活，通常可以提供比铁路更迅速的服务。对于高价值商品的短途运输而言，这一方式很有效率。

近年来，卡车公司致力于成为全面国际运输服务的提供商。例如，道路（Roadway）快递公司提供隔日、次日、加急或定时送达的洲际和国际运输服务，以及从专利运输保护、个人过境协助到基于网络的运输管理服务等特殊服务。道路快递公司客户服务团队专注于客户的特定需求：“有整个道路快递公司团队站在您的身后，您可以获得简单、灵活、有效的运输解决方案，让一切变得更好。”

铁路运输占到了总货物的 31%（以吨英里计），是像煤炭、沙土、矿石、农产品、林业产品这样的大批量、远距离货物运输最具成本效益的方式之一。最近几年，铁路增加了多种运输服务，例如设计处理特殊产品品类的新型设备、提供平台车厢装运卡车（背负式装运）服务，以及提供如在途货物转港、转关之类的在途服务。通过这些方式，铁路运输拓展了客户服务范围。

通过沿海和内陆航道输送大量货物，水运占到了总货物的 11%（以吨英里计）。虽然水运对于像沙土、煤炭、谷物、油类、金属矿石等大批量、低价值、不易腐烂的货物而言，运输成本非常低，但水运是一种最慢的运输方式，而且受天气影响大。作为将石油、天然气以及化工产品从来源地运送至市场的专门运输方式，管道运输占到了总货物（吨英里）的 16%。绝大多数的管道都由所有者使用，运输自己的产品。

虽然全美不到 5%的货物通过航空方式运输，但空运仍是一种重要的运输模式。空运费率比铁路和火车要高得多，但是当时间紧、距离远时，空运是理想的选择。最常采用空运方式的产品是易腐烂（鲜鱼、鲜花）、高价值以及小批量（技术设备、珠宝）的产品。企业发现空运方式可以降低存货水平、包装成本以及需要的仓库数量。

互联网通过人造卫星、电缆和电话线路将数字产品从生产商处传输给消费者。软件企业、媒体、唱片公司以及教育行业都在利用互联网进行数字产品传输。虽然这些公司最初都采用传统的运输形式来分销 DVD、报纸以及其他产品，但互联网在降低分销成本上极具潜力。飞机、卡车和火车转移的是货物和包装，而数字技术转移的则是信息比特（bit）。

托运人还经常采取**联合运输**（intermodal transportation）的方式，即将两种或两种以上的运输方式结合起来。背负式装运描述了铁路和卡车的联合；卡车渡运是水运和卡车的联合；车船运输是水运和铁路的联合；空中卡车则是空运和卡车联合。将几种模式结合起来可以提供单个模式无法实现的优势。每种联合模式都为托运人带来一定的好处。例如，与卡车运输相比，背负式装运不仅成本低廉，而且更具灵活性和便利性。

在为产品选择运输模式的时候，托运人必须权衡众多因素：速度、可靠性、可利用性以及其他因素。因此，如果托运人对速度要求很高，空运和卡车运输则是首选。如果追求低成本，水运或管道运输则最好。

### 物流信息管理

企业利用信息管理其供应链。渠道伙伴之间通常会互相链接共享信息，以便制定更好的联合物流决策。从物流的观点出发，如顾客交易、账单、装载量和存货水平甚至顾客数据等组成的信息流与渠道效率紧密相关。企业需要建立一个简单、易操作、快速、精确的流程来获取、处理和分享渠道信息。

可以通过多种方式分享和管理信息，但目前绝大多数分享是通过传统的或基于互联网的电子数据交换（electronic data interchange）来进行的，即组织间的计算机化的数据交换。例如，沃尔玛与其 9.1 万家供应商都保持电子数据交换链接。在采用电子数据交换技术之前，美国 KK 甜甜圈（Krispy Kreme）处理其 1 000 家供应商发票和支票周转问题需要 8 周，在采用此项技术之后，只需要一周即可完成这些工作。[20]

在一些情况下，供应商可能会被要求为客户生成订单并安排送货。很多像沃尔玛和家得宝这样的大型零售商都会与宝洁、百得公司这样的主要供应商保持紧密合作，建立起供应商库存管理（VMI）系统或连续存货更新系统。通过采用 VMI，客户就可以与供应商分享销售和当前存货水平的实时数据，从而由供应商全权负责存货管理和运送。一些零售商甚至会更进一步，将存货和运送成本全部转移给供应商。这样的系统需要买卖双方密切协作。

## □ 整合物流管理

如今，越来越多的企业正在开始接受**整合物流管理**（integrated logistics management）的概念。这一概念认为，要提供更好的客户服务并降低分销成本需要企业内部及所有营销渠道成员组织之间的团队合作。就企业内部而言，不同的部门必须紧密合作以使企业自身的物流绩效最大化。就企业外部而言，企业必须整合其自身的、供应商的以及顾客的物流系统，以使整个分销网络的绩效最大化。

### 企业内部跨职能的团队协作

大多数企业会将物流活动中的不同职能分派给不同的部门——营销、销售、财务、运营以及采购。在很多情况下，各职能部门都会努力使自身的物流绩效达到最

优，而忽视了与其他职能部门的配合。然而，运输、存货、仓储和信息管理等各项活动相互影响，且常常是一种相互制约的关系。更低的存货水平虽然使存货持有成本降低，但有可能降低客户服务水平，并因短缺损失、延期交货、特别生产和加急运输而提高成本。由于分销活动涉及多方因素的权衡，所以不同职能部门的决策必须相互协调，才能取得最佳的整体物流绩效。

整合供应链管理的目标是协调企业所有的物流决策。部门间的密切合作可以通过几种方式来实现。一些企业已经建立了由不同实体分销活动的管理者组成的永久性物流委员会。企业还可以设立供应链管理职位来衔接不同职能领域的物流活动。例如，宝洁设立了供应经理，负责管理每类产品供应链的相关活动。不少企业还设置了在多个职能领域具有授权的物流副总裁一职。

最后，企业还可以购买复杂的系统供应链管理软件，这样的软件从大大小小的软件企业都可以买到，如 SAP、甲骨文、Infor 和 Logility 公司。2008 年，供应链管理软件的全球市场规模高达 65 亿美元。据估计，到 2013 年，这一数字将达到 116 亿美元。[21]关键是企业必须协调其物流和营销活动，从而在合理的成本下创造高度的市场满意。

### 建立物流伙伴关系

企业不能仅仅满足于改进自身的物流系统，还必须与其他渠道成员共同协作来改进整个渠道系统。营销渠道成员在创造客户价值和建立客户关系时是不可分离的，一家企业的分销系统就是另一家企业的供应系统。每个渠道成员的成功都取决于整个供应链的绩效。例如，宜家凭借其供应链得以提供样式流行却价格适中的家具，向消费者传递“宜家生活方式”。其包括成千上万个产品设计师、供应商、运输公司、仓库以及服务提供商在内的整条供应链以顾客为中心高效地运作着。

精明的企业总是协调其物流战略与供应商和客户，建立强有力的关系，从而改进客户服务、降低渠道成本。很多企业都已经建立起跨职能、跨企业的团队。例如，宝洁有一支超过 200 人的工作团队常驻于阿肯色州本顿维尔，这里是沃尔玛总部所在地。宝洁的这些工作人员与沃尔玛公司的人员协作，寻求削减分销系统成本的方法。他们的合作不仅有利于两家公司，还使最终用户受益。

其他一些企业通过共同项目进行合作，例如，很多大型零售商会与供应商联合实施店内计划项目。家得宝公司允许其主要供应商将自己的店铺作为新产品测试基地。供应商在家得宝的店铺中观察产品的销售情况和消费者的反应，然后就可以为家得宝及其客户量身定制特殊的销售计划。很明显，供应商及其客户都可以从这样的伙伴关系中获益。关键是，所有的供应链成员都必须在“为最终顾客带来价值”的目标下通力合作。

### 第三方物流

大多数大公司都喜欢制造和销售自己的产品，但许多公司对与物流相关的工作感到厌烦。打包、装载、卸载、分类拣选、储存、再装载、运输、顾客结算以及跟踪在途货物，它们憎恶这一系列枯燥乏味的工作，以至于越来越多的企业都将部分或全部的物流工作外包给**第三方物流（3PL）提供商**（third-party logistics providers）。以下就是这样一个例子。[22]

惠而浦公司的最终目标是培养忠诚客户，这些客户会在整个生命周期内持续

地购买其品牌的产品。构建忠诚的一个因素便是卓越的维修服务，而这一服务取决于快速和可靠的零部件分销系统。然而，仅仅几年之前，惠而浦的替换零部件分销系统还很分散而低效，经常会导致令客户失望的服务延迟。"惠而浦是全球最大的电器制造商和营销者，但我们没有必要在零部件仓储和分销上也是专家。"惠而浦的全国零部件运营总监这样说道。因此，为了解决企业面临的问题，惠而浦将工作全部交给了第三方物流提供商莱德（Ryder），后者迅速提高了服务零部件分销系统的效率。莱德负责执行订单和覆盖六大洲成百上千家顾客的惠而浦服务零部件的全球分销，这些顾客除了最终消费者，还包括西尔斯服务网络、授权维修中心以及那些将零部件配送至服务企业和技师的独立零部件分销商。"通过与莱德建立伙伴关系，我们得以提供以前从未有过的高水平服务，"惠而浦的管理人员说道，"我们已经……大幅削减了零部件分销的成本，完成订单的时间也大大缩短，我们的客户可以更快地拿到所需零部件。"

这些第三方物流企业——例如莱德、美国联合包裹公司供应链解决方案（UPS Supply Chain Solutions）、潘世奇物流（Penske Logistics）、BAX 环球有限公司（BAX Glaobal）、敦豪物流（DHL Logistics）、联邦快递物流（FexEx Logistics）或道路物流服务等——会帮助客户整顿松散冗余的供应链，降低存货水平，使产品更快速、更可靠地送达顾客。例如，就像在第6章中看到的，美国 UPS 公司的供应链解决方案部门为客户提供了内容广泛的物流服务，从存货控制、仓储、运输管理到顾客服务和执行。根据一项对《财富》500强企业 CEO 的调研，82%的企业使用第三方物流（亦被称为 3PL，物流外包或合同物流）服务。而在过去的十年中，美国第三方物流企业的收入已经增长了2倍，达到1 100亿美元。[23]

企业基于以下原因采用第三方物流提供商：第一，由于让产品抵达市场是物流提供商的主业，所以它们通常可以更加有效且低成本地完成这一工作。物流外包一般可以节约15%～30%的成本。第二，物流外包使企业可以从枯燥的物流工作中解放出来，从而更加专注于核心业务。最后，整合物流公司更加了解日益复杂的物流环境。

特别地，第三方物流伙伴有助于企业在全球市场中的扩张。例如，企业在欧洲地区分销其产品时，常常面临令人眼花缭乱的环保限制，包括包装标准、卡车尺寸和载重限制、噪音和放射性污染控制等。通过物流外包，企业可以直接获得遍布泛欧洲区域内的分销系统，而不必承担增加的成本、延迟和风险来建立自己的系统。

## 关键术语

价值递送网络 value delivery network

营销渠道（分销渠道）marketing channel (distribution channel)

渠道层级 channel level

直接营销渠道 direct marketing channel

间接营销渠道 indirect marketing channel

渠道冲突 channel conflict

传统分销渠道 conventional distribution channel

垂直营销系统 vertical marketing system, VMS

公司型垂直营销系统 corporate VMS

契约型垂直营销系统 contractual VMS

特许权组织 franchise organization

管理型垂直营销系统 administered VMS

水平营销系统 horizontal marketing system

混合营销渠道 multichannel distribution systems

去中介化 disintermediation




**营销渠道设计** marketing channel design
**密集性分销** intensive distribution
**独家分销** exclusive distribution
**选择性分销** selective distribution
**营销物流（实体分销）** marketing logistics (physical distribution)
**供应链管理** supply chain management
**配送中心** distribution centers
**联合运输** intermodal transportation
**整合物流管理** integrated logistics management
**第三方物流（3PL）提供商** third-party logistics providers

## 概念讨论与运用

### 概念讨论

1. 解释渠道成员如何为制造商和消费者增加价值。

2. 讨论分销渠道中可能会产生的各种冲突。所有的冲突都是有害的吗？

3. 化妆品公司在为新的低价产品线设计营销渠道时，应该考虑哪些因素？

4. 描述垂直营销系统的主要类型并各举一例。

5. 讨论在其他国家设计渠道时，国际营销人员面临的复杂性。

6. 列举并简要描述主要的物流职能。试举例说明在每种主要职能下物流管理者需要作出的决策。

### 概念运用

1. ExerWise是一家新成立的企业，它想要为自己的高档健腹器开展营销活动。它正在考虑选择直销方式还是连锁店可以为ExerWise提供什么。

2. 沃德的草莓种植园专业化地提供新鲜草莓，它通过一个农产品批发分销商将草莓卖给不同的零售商。成立小组且假设每个成员分别扮演以下角色：草莓种植商、批发商和食品零售商。根据你的角色，讨论三件其他渠道成员令你生气的事。轮流阐述你的恼怒并尝试解决冲突。

3. 访问 http://electronics.howstuffwork.com/rfid.htm#并观看名为“UPS的智能标签如何工作”的视频。从这一页面上，你还可以了解更多关于射频识别技术的信息。射频标签对各种物流职能有什么影响？目前应用这一技术的最大障碍是什么？

## 案例

### 飒拉：时尚世界的技术巨头

一家国际零售商正在以极快的速度扩张，逐渐成为这一行业的全球统治者。凭借已经建立的现代技术水平的分销网络，这家公司在销售额和利润上已经将其竞争者远远甩在身后，更不用说在存货管理和周转速度方面。你可能认为这家公司是沃尔玛或戴尔。虽然这两家零售业巨头确实符合以上描述，但我们在这里谈的是飒拉，它是西班牙服装集团爱特思（Inditex）旗下的连锁专卖店旗舰品牌。

这一充满活力的零售企业因为以适中的价格出售仿照高级时装店设计的服装而闻名。“我们以低价格出售代表最新流行趋势的服装，我们的顾客欣赏我们的设计、质量和持续的创新，”这家企业的发言人表示，“这一点使我们在包括英国在内的竞争激烈

的成熟市场，也同样具有优势。”而更加令人感兴趣的是，飒拉是如何取得成功的。

**快速—时尚——最新的冲击波**

少数欧洲连锁专门店零售商给时尚世界带来了一场风暴，它们创造了一种被称为“快速—时尚”的新商业模式。简而言之，这些公司能够迅速识别流行趋势并作出反应，生产出符合流行趋势的产品并以比行业平均水平快得多、频繁得多的速度将产品投放到货架上。“快速—时尚”零售商包括瑞典的 H&M、英国的 Top Shop、西班牙的 Mango 和荷兰的 Mexx。虽然这些企业都成功地贯彻了“快速—时尚”的理念，但飒拉在各个领域都处于领先地位。

例如，在飒拉，“快速”意味着它可以在两周之内完成从产品概念、设计、生产直至销售上架的全过程。这一速度比其他任何一个“快速—时尚”竞争者要快得多。而对于其他更多的服装连锁店，例如美国的盖普和 A & F，这一流程往往要耗时几个月。

这使飒拉获得了优势，它可以模仿 *Vogue* 杂志上的时尚设计，然后在下一期杂志出版上市之前，将产品投放到许多国家的大街小巷。西班牙王子菲利普（Felipe）和莱地齐亚·奥迪兹·罗卡索拉（Letizia Ortiz Rocasolano）宣布订婚的时候，这位准新娘穿了一套时尚的白色裤装。这一违反皇室礼节的行为使人们大感惊奇，但也受到了欧洲女性的追捧。几周之内，成百上千的女性穿上了几乎完全相同的服装，而这些服装全部出自飒拉。

但飒拉做到的不仅仅只有“迅速”，它还提供丰富的时装款式。一般情况下，飒拉每年都会推出 1.1 万款新品。相比之下，H&M 和盖普仅仅会推出 2 000～4 000 款。在时尚世界中，这样的差异是巨大的。飒拉的店铺每周都会有 2～3 次新产品到货，而大多数服装零售商则只会依季节推出新产品，每年只有 4～6 次新产品到货。

更加频繁地推出更多的新产品是飒拉企业战略的一部分，因此它采取了小批量生产的方式，这样一来就可以降低某款商品滞销带来的风险。更小的生产批量同样也意味着一种“独享”。这一有别于大众时尚零售商的独特优势，像磁石一般紧紧吸引着走在时尚尖端的年轻人频繁光顾飒拉的店铺。当某些款式售空，飒拉不会再次进货补充，下一批货物只会包含新的不同的款式。畅销款从上市到售空可能只需一周时间，因此，顾客深知如果自己喜欢某一款式，就必须立刻买下，否则便会错过。顾客被引诱更加频繁地查看店内的商品，从而导致了高水平的重复光顾。这也使飒拉可以不再按照行业模式来运作，即在季末的时候不必进行产品清仓。因此，飒拉的产品售价可以非常接近标价，从而获得较高的利益。

**飒拉成功的终极秘诀**

飒拉是如何获得如此令人惊奇的强烈反响的？答案在于其分销系统。1975 年，阿曼西奥·奥尔特加（Amancio Ortega）在西班牙西北部的偏远小镇科鲁尼亚开设了第一家飒拉店铺，这也是飒拉的总公司所在地。当时，奥尔特加在纺织品行业已有 20 年的从业经验，正是这些经验引导他设计出一个系统，从设计、生产、分销到零售的每一个供应链环节都可以通过这一系统来控制。他深知，纺织品行业中最大的价格加成是由批发商和零售商获取的，所以决定保留这部分业务。

奥尔特加独创的经营哲学构成了飒拉独特性的核心，即现在的急速供应链。飒拉的高科技信息系统进一步使企业内部的垂直整合达到了前所未有的水平。其 CEO 巴勃罗·伊斯拉（Pablo Isla）说：“我们的信息系统是绝对的先驱。它连接了店铺、设计师以及分销系统。”

飒拉的垂直整合系统使得产品概念的源头不会被束缚。在飒拉总部，由 300 多名专业人员组成的创意团队负责设计工作。他们在店铺反馈信息的指导下行动，而这些信息远远不止传统意义上的销售网点数据。店铺管理人员扮演着流行趋势侦察员的角色，每天他们都会向总部报告流行风尚，使得流行的产品线可以开足马力，滞销品可以被淘汰，而这一过程只需几个小时。假如消费者想要一件圆领，而非 V 领背心，这样的产

品在7～10天之内就可以出现在店里。而传统的零售商通常需要几个月才能完成。

管理人员每晚还会通过个人数字助手来查看新的款式，选择他们认为会最畅销的并完成订单。因此，店铺管理者通过确保创意团队可以获得其观察到的现实顾客偏好的实时信息，来帮助创意团队修正产品设计。奥尔特加将这一机制称为时尚的民主化。

当提到产品采购，飒拉的供应链同样很独特。当前的常规做法是搜寻行业内所有的制造商，在全球范围内将产品生产外包给成本最低的提供商。因此，飒拉绝大多数的竞争者都选择在低工资国家（特别是亚洲）进行生产。飒拉所需布料的40%以及超过一半的服装都是自己生产的，而并不依赖于林林总总、行动缓慢的供应商。为了使时间效率最大化，甚至分包出去的部分也采取本地化生产。飒拉在全球范围内销售的服装几乎都出自那个偏远的西班牙东北角。

当产品设计完毕，飒拉会在总部地区裁剪面料。然后将产品设计传送给几百家地区合作商之一并进行缝制，从而最大限度地节约未加工原料分销的时间。当产品返回到飒拉的工厂，会由各司其职（装标签、衣肩等）的装配工人流水线收拾平整。服装被装进塑料包装并通过传送带运进仓库。

飒拉的仓库采用了自动化技术，像任何自动化的或顾客电子平台一样迅速有效。在这些洞穴状的建筑中很少能见到员工。模仿通宵包裹递送服务设施定制的机器每小时可以处理多达8万件产品。计算机中央控制系统负责分类、包装、装标签并将服装分派给1 495家飒拉店铺。飒拉通过卡车将产品在24小时内送达店铺，更远的地区则通过航运完成。

**本土制造物有所值**

使飒拉取得成功的经营哲学同样也指导着其母公司爱特斯向多元化发展。它旗下的其他连锁店包括内衣零售商Oysho、面向青少年的Bershka和Stradivarius、面向儿童的Kiddy's Class、男士服装Massimo Duti，以及休闲和运动服饰连锁店Pull & Bear。最近，爱特斯开设了第一家非服装连锁店——飒拉之家（Zara Home）。每家连锁店都采取与飒拉完全相同的模式进行垂直整合。

加速实现其供应链的主要目标对爱特斯而言是非常有利的。在最近3年内，爱特斯的销量和利润都增长了一倍以上。2008年，其收入比上年增长了15%以上，达到145亿美元。鉴于全球零售收入增长的平均水平只有个位数，且很多主要的零售商都感受到了全球经济下滑的影响，爱特斯的表现还是不错的。更重要的是，其总利润增加了25%，达到了18亿美元。绝大多数的业绩贡献都来源于飒拉品牌，它在最具价值的100个世界品牌中名列第64位。

虽然爱特斯已经实现了快速增长，但它不会止步于此。2008年，爱特斯在全球范围内开设了560家新店（大部分是飒拉店铺），2009年也打算进行同样的扩张。它甚至正在考虑进入快速增长的印度市场。鉴于印度市场对高级品牌的渴求，全球的零售商都在向其推进，爱特斯确实可以很好地把握趋势的发展。按照每天举行超过一场剪彩仪式的速度，到本世纪末，爱特斯就可以扩张至70多个国家，零售店数量可以从目前的3 890家增加至5 000多家。欧洲的“快速—时尚”零售商已经不断地扩张至美国（美国本土只有32家飒拉的店铺）。但是，这一威胁使美国零售商不得不重新思考其长久以来的商业模式。一项调查表明，这一行业不久可能会经历一场从外包给中国到“美国制造”的转变。

> **美国零售商们正在将失去的销量看做失去的收入。它们明白，为了获取最大化的销量，必须加快存货周转速度。从中国进口产品的劣势在于：从下达订单到产品抵达店铺仓库可能需要3～6个月的时间。到那时，趋势早已改变，你会因所有未售出的产品而陷入困境。如果零售商们想要加快产品的更新速度，就必须考虑至少将部分生产过程放在本土进行。**

因此，成为最快的“快速—时尚”零售商不仅使飒拉有利可图，还改变了时尚行业

的方方面面。飒拉已经为那些越来越便宜的引领时尚的大众零售商们开辟了新的道路，向中等价位的时尚企业施加了压力，并迫使奢侈品牌匆忙寻求将自己的产品与飒拉那些看起来很相似的产品区分开来的途径。这正是：领导者自有其特权。

**讨论题：**

1. 尽可能全面地阐述飒拉的供应链系统——从原材料到消费者购买。

2. 讨论与飒拉相关的水平和垂直冲突。

3. 飒拉采取了哪一类垂直营销系统？列出飒拉因采取这一系统而获得的好处。

4. 飒拉的“快速—时尚”分销系统存在劣势吗？这些劣势能够被优势弥补吗？

5. 飒拉是如何通过物流管理为顾客增加价值的？

资料来源：James Hall, "Zara Helps Fashion Profit for Inditex," *Daily Telegraph*, April 1, 2008, p. 12; Christopher Bjork, "New Stores Boost Inditex's Results," *Wall Street Journal*, June 12, 2008, p. B4; "The Future of Fast-Fashion," *The Economist*, June 18, 2005, accessed online at www.economist.com; John Tagliabue, "A Rival to Gap that Operates Like Dell," *New York Times*, May 30, 2003, p. W1; Elizabeth Nash, "Dressed For Success," *Independent*, March 31, 2006, p. 22; Sarah Mower, "The Zara Phenomenon," *Evening Standard*, January 13, 2006, p. 30; also see www.inditex.com, accessed November 2008.

# 第13章 零售与批发

**学习目标**

- 解释分销渠道中零售商的作用并描述主要的零售商类型。
- 描述零售商的主要营销决策。
- 讨论零售的未来发展趋势。
- 解释批发商的主要类型及其营销决策。

在上一章中，我们已经了解了通过有效的分销渠道设计和管理来传递顾客价值的基础知识。现在，我们将更加深入地关注两种主要中介的渠道职能：零售与批发。你应该已经对零售有所了解——每天你都会接触到形形色色的零售商提供的服务。然而，对隐藏在幕后工作的批发商，你很可能就知之甚少了。在本章中，我们将会考察不同类型的零售商和批发商的特点、它们所作的营销决策以及未来的发展趋势。

谈到零售商，每个人都会想起沃尔玛。这个销售额达到3 790亿美元、奉行“天天低价”战略的庞然大物已不再仅仅是全美最大的零售商，而一举成为全球最大的企业。但是，我们将以全美第四大零售商好市多的案例来开始本章的内容。令人惊讶的是，虽然好市多在仓储零售领域的销售额只相当于沃尔玛的1/6，却凭借自己的低价策略狠狠打击了沃尔玛。

# 章首案例

零售巨头沃尔玛已经习惯于“痛殴”竞争对手。它旗下的玩具反斗城（Toys R. US）在玩具市场中的销量远超对手，其DVD销量令百事达公司头痛，它还给百思买的消费者电子产品业务投下了巨大的阴影。凭借23%的食品杂货市场占有率，沃尔玛食品杂货销量远远超过排名第二的食品杂货商克罗格。为了能与沃尔玛竞争并存活下来，无论经营何种产品的零售商都需要忙不迭地制定战略。

然而，我们今天要讲的故事并不是关于沃尔玛的，而是关于好市多这家出色的仓储式零售商，它在仓储零售领域与沃尔玛旗下的山姆会员店直接竞争。山姆会员店规模庞大，拥有近600家店铺且年利润达到440亿美元。如果将山姆会员店独立出来作为一个企业，它将成为全美第七大零售商。然而，在仓储零售领域，则是好市多“打压”山姆会员店，而不是相反。

好市多的会员数量与山姆会员店相当，虽然比山姆会员店少60家店铺，但好市多的销售额远远高出50%。好市多以640亿美元的销售额位列全美第四大零售商，仅落后于沃尔玛、家得宝和克罗格，并且领先塔吉特一步。不同于沃尔玛的山姆会员店，好市多正在以飞快的速度成长。在过去4年中，好市多的销售额猛增了51%，利润提升了50%。好市多的同店销售额正在以超过沃尔玛2倍的速度增长。好市多是如何以自己的低价策略来打击沃尔玛的？这两家零售商在很多方面都非常相似，但是在店铺内部，好市多却具备一种沃尔玛难以匹敌的、特殊的商品推广“魔力”。

让我们从二者的相似点入手。好市多和山姆会员店都是仓储式零售商。它们只提供有限的、精选的全国性品牌和私有品牌商品，以很低的价格为那些缴纳年费的会员们提供极为广阔的产品品类。两家零售商都销售约4 000种商品，通常只提供大包装（传统意义上的超级市场出售4万种商品；一家沃尔玛超级货仓出售约15万种）。为了维持低成本和低价格，经营的商店都规模巨大、通风但简陋，都凭借强大的购买力来迫使供应商接受低价格。

价格是这个等式中的重要因素，好市多似乎执著于以尽可能低的价格销售每种商品，而不去理会竞争对手的价格。它拒绝为任何一种商品制定超过成本14%以上的价格。正如好市多创始人兼CEO吉姆·希奈格尔（Jim Sinegal）所说：“很多零售商会看着一件商品说：‘现在这件商品的售价是10美元，我们如何把它卖到11美元呢？’而我们看着它的时候却会说：‘如何能把售价降到9美元？’然后则是‘怎样降到8美元？’这与绝大多数零售商的想法是相反的。但是一旦你开始这样做，就会像吸食海洛因一样上瘾。”好市多的营业利润率平均只有2.8%，山姆会员店只有3.5%。

因此，好市多和山姆会员店都非常擅长低成本运营和低价格。那么是什么让好市多脱颖而出的呢？这与好市多差异化的价值主张有关——关系到其出售的商品和好市多在顾客店铺体验中建立起来的紧迫感。除了像一加仑罐装花生酱和2 250支装棉签这样在其会员店也广受欢迎的商品，好市多还提供不断变换花色品种的高质量商品——甚至是奢侈品——所有商品都以极其低的利润率出售。正如一位行业研究员所说，“虽然沃尔玛代表了低价格，但好市多却是零售业的寻宝者，在这里甚至可以买到放置在一大罐美乃滋酱上方、价值5万美元的钻石戒指。”

好市多的才能也在其他沉闷无趣的环节得到了发挥。它设法使打折购物变得时尚，甚至对于那些富足的美国人也是这样。在好市多，你可以找到大幅折价的高端商品。在

短短一年之内，好市多就售出了 6 300 万份热狗和汽水套餐（仅售 1.5 美元）。与此同时，它还售出了 9.6 万克拉钻石，单件产品售价高达 10 万美元。它是全美最大的烤禽销售商（每天售出 7.7 万只烤鸡），也是全美最大的高档葡萄酒销售商（出售包括每瓶售价 1 750 美元的白马酒庄一等特级葡萄酒（Chateau Cheval Blanc Premier Grand Cru Classe））。它甚至曾经在网站（Costco.com）上以仅仅 129 999.99 美元的低价出售过帕布洛·毕加索的画作！

除了常规的消费必需品，好市多还提供"闪闪发光"的且不断更新的一次性特供品，例如打折的普拉达手袋、卡拉威（Callaway）高尔夫套杆或者凯尼斯·柯尔（Kenneth Cole）手袋——而你在山姆会员店是找不到的这些产品的。事实上，好市多出售的 4 000 种商品中，有1 000种被指定为"宝物商品"（依据好市多自己的用语）。不断更新的花色品种以及超值价格使得人们一次又一次拿着钱包光顾。CEO 希奈格尔表示："顾客知道他们最好当场买下中意的商品，否则下次就买不到了，例如沃特福德（Waterford）水晶。我们试图在消费者心中建立起一种紧迫感。"

曾几何时，人们只会从折扣零售商处购买体积大且满是灰尘的大包装商品。然而，好市多彻底改变了这一局面。人们在好市多购物的时候甚至用不着精打细算。因此，好市多倾向于在较为富裕的地区开设店铺并不是偶然的。其顾客中有 1/3 的家庭收入超过 7.5 万美元，1/4 则超过 10 万美元。

好市多吸引了一类关注特殊商品的城市中的精明顾客，这种特殊商品被一位零售顾问称为"新奢侈品"。这些惠顾者不喜欢精工（Seiko）手表，而追逐豪雅（TAG Heuer）手表；不喜欢杰克·尼古拉斯（Jack Nicklaus）高尔夫球套杆，而追逐卡拉威；不喜欢麦斯威尔咖啡（这不言而喻），而追逐星巴克。他们热衷于"趋优"消费，迫不及待地为购买那些使自己内心充满骄傲且不用付全价的商品而花费更多的钱财。在购买纸巾、洗涤剂以及维生素之类的低价物品时，他们则喜欢私有品牌。通过满足这一快速成长的细分市场的需求，好市多实现了爆炸式的增长。"这是'经营高档商品来提高利润率、经营低档商品来增加销量'的终极概念，"那位零售顾问说道，"这是针对新奢侈品的天才式创新。"

好市多的天才还扩展到其商店品牌——Krikland Signature。鉴于山姆会员店的私有品牌会员优品（Member's Mark）仅覆盖各种有限的平价商品，例如食品、家庭用品、服饰系列等，好市多的 Krikland 品牌经营更加广泛的产品品种。顾客之所以选择 Krikland 商品，不仅是因为它的价格，还因为信得过的质量。好市多的顾客可以买到从 20 美元一瓶的 Krikland 特拉智利干红葡萄酒，到1 299美元的不锈钢户外烤架，再到每人6 330美元、为期 10 天的旅行社全包南非豪华游。

凭借这种策略，在仓储零售领域"痛殴"竞争对手的是好市多，而非沃尔玛。事实上，强大却屡屡受挫的沃尔玛甚至正在考虑廉价出售多年来一直屈居亚军的山姆会员店业务。好市多绝不仅仅是一家把货物堆码起来并卖得便宜的"大盒子店"——它不仅仅是一个装满大包装消费必需品的地方。每一家好市多店铺都是为消费者创造购买紧迫感和兴奋感的零售大剧场。在很多情形下，零售被归结为在合适的时间、以合适的价格、把合适的商品放在合适的地方，毫无魅力可言。然而，好市多的价值主张远远超越了这一点，正如希奈格尔所说："能做到这一点，并且丝毫不让人觉得无聊乏味，这才是窍门。"[1]

**零售巨头沃尔玛已经习惯于"痛殴"竞争对手。然而在仓储零售领域恰恰相反，是好市多"打压"山姆会员店。好市多具备一种沃尔玛难以匹敌的特定的商品推广"魔力"。**

通过好市多的案例，我们为考察如今的中间商所面对的变幻莫测的世界做了一些准备。本章介绍的内容是零售和批发。第一部分，我们分析零售的特点和重要性、店铺零售商和无店铺零售商的主要类型、零售商所作的决策以及零售的未来发展趋势。第二部分，我们会就同样的主题围绕批发商展开讨论。

## 零售

什么是零售？我们都知道好市多、家得宝、梅西以及塔吉特是零售商，但雅芳的销售代表、亚马逊网上书店、当地的汉普顿酒店，甚至一位正在给病人看病的医生其实也是零售商。**零售**（retailing）包括直接向最终消费者销售产品或服务以满足个人或非商业用途的所有活动。很多机构——制造商、批发商以及零售商——都在从事零售活动。但绝大多数零售活动都是由**零售商**（retailers）来完成的：那些销售额主要来源于零售的企业。

零售在绝大多数营销渠道中都扮演着非常重要的角色。每年，零售商们都会向最终消费者销售超过 4.5 万亿美元的产品或服务。正如营销代理商奥美行动（Ogilvy Action）所说，它们在"最后一英里"——消费者购买路径的最后一站——使品牌接触消费者。这是"消费者从态度到付诸行动所走过的距离，"奥美行动 CEO 解释说，"近 70%购买决策都是在接近店铺或店铺内完成的。"因此，零售商"在关键时刻接触到消费者，在销售点最终影响其行为。"[2]

事实上，很多营销人员正在接受"惠顾者营销"（shopper marketing）的概念，该思想认为零售店本身就是一种重要的营销媒介。惠顾者营销着眼于整个营销过程——从产品和品牌开发到物流、促销以及交易——最终直到在销售点将惠顾者变成购买者。当然，所有精心设计的营销努力都会关注消费者购买行为。但是，惠顾者营销的概念则认为，这些营销努力应当围绕惠顾过程本身协调配合。惠顾者营销强调了零售环境对消费者购买的重要性。[3]

虽然绝大多数零售都在零售店内完成，但是近年来无店铺零售的增长速度已经远远超过店铺零售。无店铺零售指通过互联网、直接邮件、产品目录、电话销售以及其他直接销售途径向最终消费进行销售。我们将在第 17 章具体讨论这些直复营销途径。本章中，我们关注店铺零售。

### 零售商类型

零售店铺具有各种形式和规模——从当地的发型沙龙或家庭式餐馆，到全国性的专业连锁零售商，例如 REI（Recreational Equipment Inc）或者 Williams-Sonoma，再到大型折扣零售商，例如好市多或者沃尔玛。表 13—1 对最重要的零售店类型进行了总结，我们在随后的章节会进一步进行讨论。这些零售商可以根据几个不同的特征分类，包括提供服务的数量、产品线的宽度和深度、索要的相对价格以及如何组织管理。

表 13—1

主要的店铺零售商类型

| 类型 | 描述 | 举例 |
| --- | --- | --- |
| 专卖店 | 经营狭窄的产品线且产品线内花色品种繁多，例如服装店、运动用品商店、家具店、花店以及书店。一家服装店可以称作单一产品线的商店，男士服装店则可以称作有限产品线的商店，而男士衬衫商店则可称为超级专卖店。 | REI、蒂凡尼、无线电屋（Radio Shack）、Williams-Sonoma |
| 百货店 | 经营数条产品线——一般为服装、家具以及家居用品——每条产品线都作为一个独立的部门，由专业的采购人员或经销商进行管理。 | 梅西、西尔斯、内曼·马库斯 |
| 超级市场 | 相对大规模、低成本、薄利多销、自助式运营管理，以满足消费者对食品杂货和居家用品的全面需求。 | 克罗格、塞夫韦、超价商店（Super-Valu）、大众超级市场（Publix） |
| 便利店 | 规模相对较小、邻近居民区，一周 7 天长时间营业，以稍高的价格出售有限产品线、快速周转的便利品。 | 7—11（7-Eleven）、Stop-N-Go、利环（Circle K） |
| 折扣店 | 以薄利多销的方式通过低价格销售标准规格的商品。 | 沃尔玛、塔吉特、柯尔百货 |
| 廉价零售商 | 以低于零售标价的价格出售以低于常规批发价的价格从制造商或其他零售商处购得的库存剩余品、过时商品和特号商品。这种类型的零售商包括制造商所有或经营的工厂专营店；由企业家或更大规模的零售企业的部门所有或运营的独立低价零售店，以及向缴纳会费的消费者以高折扣出售限量精选的品牌日用百货、家用电器、服装以及其他商品的仓储（批发）会员店。 | 日本三笠（Mikasa）（工厂专营店）、TJ Maxx（独立廉价零售商）、好市多、山姆会员店、BJ 批发俱乐部（BJ's wholesale club）（仓储会员店） |
| 超级商店 | 传统意义上的超大型零售店，旨在满足消费者对日常食品和非食品商品采购的全面需求。包括由超级市场和折扣商店构成的超级购物中心；在特定的商品类别中出售花样品种繁多的商品，其员工拥有丰富的商品知识的类别杀手。 | 沃尔玛购物广场（Wal-Mart Supercenter）、超级塔吉特（SuperTarget）、凯马特购物广场（Kmart Super Center）、梅耶尔（Meijer）（折扣店）、百思买、佩兹马特（PetSmart）、史泰博、巴诺书店 |

**提供服务的数量**

不同类型的消费者和产品需要的服务数量各异。为了满足这些不同的服务需求，零售商可以提供以下三种服务级别之一：自助服务、有限服务以及全面服务。

自助服务零售商服务于那些为了节约时间和金钱而自己完成“寻找—比较—选择”过程的消费者。自助服务是所有折扣零售商运营的基础，一般为销售便利品（例如超级市场）和全国品牌的快速消费品（例如沃尔玛或科尔士）的零售商所采用。有限服务零售商，例如西尔斯或 JC 彭尼，提供更多的销售支持。因为它们更多地销售那些消费者需要了解相关信息的选购品。它们因此提高的运营成本而导致了更高的价格。

在全面服务零售店中，例如高端专卖店（如蒂凡尼或者 Williams-Sonoma）和一流的百货商店（如诺德斯特龙或者内曼·马库斯），销售人员在购物流程的每个环节都会为消费者提供协助。全面服务零售店通常销售更多消费者需要或想要协助或建议的特定商品。它们提供更多的服务，因而导致了更高的运营成本。这些成本通过更高

的价格转嫁给消费者。

### 产品线

我们也可以根据产品组合的长度和宽度对零售商进行分类。一些零售商，例如**专卖店**（specialty stores），经营有限的产品线，但产品线内花色品种繁多。如今，专卖店正在蓬勃发展。随着市场细分、目标市场选择以及产品专门化日益广泛的应用，零售店越来越需要专注于特定的产品和细分市场。

相比之下，**百货店**（department stores）经营更加宽泛的产品线。近年来，百货店受到了来自两方面的挤压，一边是更加专注和灵活的专卖店，另一边是高效率的低价格折扣店零售商。为应对这些，很多百货店增加了促销性定价来对抗折扣店的威胁。另一些百货店则积极发展商店品牌，开设单一品牌的“设计师商店”来与专卖店抗衡。还有一些则正在尝试进行商品目录、电话以及网络销售。服务仍然是关键的差异化因素。例如，诺德斯特龙、萨克斯、内曼·马库斯以及其他高端百货商店通过强调高档商品和高质量的服务而取得业绩增长。

**超级市场**（supermarkets）则是消费者最经常光顾的一种零售店。然而，如今的超级市场正在因为人口增长的减缓以及来自折扣超级商店（沃尔玛）和高级食品专卖店（全食食品、Trader Joe's）的双重夹击而增长乏力。超级市场还因为消费者快速增长的外出就餐而备受打击。实际上，超级市场在食品杂货市场的份额从1989年的89%猛跌至2008年的50%。[4]因此，很多传统的超级市场正举步维艰。

在这场争夺“胃口份额”的战争中，一些超级市场正在削减成本，建立更有效的运营机制，降低价格，试图与食品折扣零售商展开更有效的竞争。然而，它们发现很难有利可图地达到像沃尔玛（如今全美最大的食品杂货零售商）这样的超低成本运营商所提供的低价格。相比之下，很多其他大型超级市场正在向高端转型，提供优化的商店环境和更高品质的食品，比如提供新鲜烘烤面包、美味熟食柜台、天然食品以及新鲜海产品。以塞夫韦的“生活形态馆”战略为例。[5]

> 为了使自身摆脱激烈的低价食品竞争，塞夫韦在过去的4年中已经建立了超过50家新的“生活形态馆”，并在生活形态概念的指导下改造了近2/3的原有店铺。生活形态馆以高端风格为特色，例如柔和的灯光、硬木地板以及高品质的食品，包括美味的有机食品以及高端品牌。重塑店铺风格是耗资1亿美元的“生活内涵”营销运动的一部分，这一运动旨在向消费者保证：塞夫韦提供的食品专为当代人的生活方式而设计。这一战略提高了顾客忠诚，使其2008年总收入增长了55%。塞夫韦计划按照生活形态的概念在2009年之前完成对所有店铺的改造。

**便利店**（convenience store）是那些经营周转速度快的便利品、产品线较少的小商店。经过几年的销售停滞，便利店如今正在经历健康的增长。2008年，美国地区的便利店宣布达到了5 790亿美元的销售额，比前一年增长了15%。便利店超过70%的利润来源于汽油销售，而店内销售额则主要来源于烟草产品（39%）、啤酒和其他饮料（26%）。[6]

连锁便利店的主要市场是年轻的蓝领男性。近年来，为了吸引女性顾客，许多便利店进行了重新设计。它们正在摆脱以往那种男人们停车购买啤酒、香烟或者滚动烤架上干巴巴的热狗的“路边停靠站”形象，转而营造出提供新鲜精致食品，以及更干净、更安全的高档购物环境。例如，希茨（Sheetz）连锁便利店被公认为全美顶级的

便利店。受其“完全聚焦消费者”的使命和“每一天的生活都是一段旅程”的座右铭的激励，希茨力求提供“提升的便利性，而不是仅仅做一家便利店”。[7]

> 无论是对于经常旅行的“马路勇士”、建筑工人还是中产阶级妇女，希茨都提供了“一个人们可以歇脚的圣地”——干净、便捷的场所，快速、亲切的服务以及高质量的产品。“我们真正在关心我们的顾客，”公司表示，“如果你需要给自己的车加油或是洗个热水澡……只要你需要，希茨都可以满足。而且全年365天、每周7天、每天24小时，我们都会在这里。”希茨当然不是一家普通的便利店企业。它会奉上一份菜单，包括定制的冷或烤潜艇三明治、三明治、沙拉、炸薯条、洋葱圈、炸鸡条以及汉堡包——所有食品都可以通过触摸屏终端点餐。希茨兄弟咖啡（Sheetz Bros Coffeez）是一家由配有训练有素的咖啡师提供全面服务的浓咖啡吧，选址是其特色，冰果露使其菜单增色不少。为了简化支付过程，希茨是第一家安装全系统范围万事达卡付款通行证（MasterCard Paypass）的连锁店，这一举措使得消费者只需快速轻拍一下信用卡即可离开。希茨还与M&T银行（M&T Bank）合作，在所有希茨门店中免费提供ATM服务。一些研究人员认为希茨的目标是成为便利店中的沃尔玛，而它确实有可能实现这一目标。希茨的店铺规模平均是7—11的2倍。虽然这家私人持股公司目前仅在6个州经营，但是其总销售额超过了33亿美元。其创始人斯坦·希茨（Stan Sheetz）最近被《连锁时代》（*Chain Store Age*）评选为彻底改变世界商业运营模式的25人之一。

**超级商店**（superstore）比常规的超级市场要大得多，提供花样品种繁多的日常采购的食品、非食品商品以及服务。沃尔玛、塔吉特、梅耶尔和其他折扣零售商都开设的购物广场（supercenter）是食品商店与折扣店的大型融合体。传统食品杂货店每周的销售额为27万美元，而购物广场则可以达到150万美元的销售额。自1988年沃尔玛的第一家购物广场开业以来，它已经在世界范围内拥有2 200家，并且仍在以每年开设170家新店的速度继续增长。[8]

近年来，同样可以看到那些实际上是巨型专卖店的超级商店呈现出的爆炸式增长。这种巨型专卖店被称为**种类杀手**（category killers），其特点是拥有像飞机库一样庞大的建筑规模，通过具备专业知识的员工来销售某类特定的产品线内花色品种繁多的商品。

种类杀手在很多商品品类中都十分盛行，包括图书、婴儿服装、玩具、电子产品、家庭修缮产品、亚麻织物和毛巾、聚会用品、运动用品，甚至是宠物用品。

最后，许多零售商经营的产品线实际上是一种服务。**服务零售商**（service retailer）包括酒店和汽车旅馆、银行、航空公司、大学、医院、电影院、网球俱乐部、保龄球馆、餐馆、维修服务、发型沙龙以及干洗店。在美国，服务零售商的发展速度比产品零售商更快。

### 相对价格

零售商也可以根据其指定的价格进行分类（见表13—1）。绝大多数零售商都收取常规价格提供标准质量的产品和服务。另外一些则以更高的价格提供更高质量的产品和服务。折扣店和廉价零售商就是以低价为特色的零售商。

**折扣店。折扣店**（discount stores）通过薄利多销的方式，以更低的价格出售标准化的商品。早期的折扣店为了削减费用几乎不提供服务，在类似于仓库的简陋建筑

设施中营业，选址在租金低廉、人流量大的地区。如今的折扣零售商已经改善了自身的店铺环境，并增加了服务内容，同时还通过精干、高效的运营将价格维持在低水平。成功的折扣零售商在零售业占据了主导地位，世界领先的零售商沃尔玛——被一位金融界领袖称为“无时无刻不在运转的零售机器”——是折扣商店中的主导（见营销实例 13.1）。[9]

## 营销实例 13.1

### 沃尔玛：大到几乎不可思议

沃尔玛的规模简直大到不可思议。它是全球最大的零售商——也是全球最大的公司。2008 年，它的销售额达到了惊人的 3 790亿美元——是其竞争对手好市多、塔吉特、西尔斯、凯马特、JC 彭尼和柯尔百货销售额之和的 1.75 倍。

沃尔玛在多个消费品品类中是名列第一的经销商，包括食品杂货、服装、玩具、CD 和宠物用品。其食品杂货销售是柯尔百货（居于领先地位的专营食品杂货零售商）的 2 倍，2008 年仅服装和鞋类的销售就超过了梅西公司（梅西百货和布鲁明戴尔(Bloomingdale) 百货商店的母公司）的总收入。全美每年 30%的一次性纸尿裤、30%的护发产品、30%的保健和美容产品、26%的牙膏以及 20%的宠物食品由沃尔玛售出。平均每周，全球有超过 1.8 亿人光顾沃尔玛门店。

沃尔玛对美国经济的影响同样难以估量。它是美国最大的雇主——美国每 234 个男性、女性、儿童中，就有一人与沃尔玛相关联。早在 2003 年，其日均销售额就达 15.2 亿美元，这一数字超过了 26 个国家的 GDP。根据一项研究，20 世纪 90 年代美国惊人的生产率增长中，大约有 25%是沃尔玛贡献的。另一项研究发现——通过其自身的低价格以及对竞争对手价格的影响——沃尔玛每年平均为一个家庭节约开支 2 500 美元，这相当于平均一个家庭超过 6 个月的食品杂货支出。

沃尔玛引人注目的成功背后隐藏了什么？第一点也是最重要的一点，沃尔玛充满激情地投入到其长期低价的价值主张以及低价对于顾客而言真正的含义：“省钱，生活更美好”。它的使命是“降低世界的生活成本”。为了完成这一使命，沃尔玛以难以匹敌的价格提供了范围广泛的精选商品。没有其他任何一家零售商可以如此精准地把握天天低价和一站式购物的核心。正如一位研究人员所说：“公司的信条相对来说很简单：做顾客的代理人——发现他们需要什么，然后用尽可能低的价格销售给他们。”沃尔玛的总裁兼 CEO 说道：“我们时刻不忘将价值传递给顾客。”

在如此低的价格下，沃尔玛是如何盈利的？沃尔玛是一台精益、高效的分销机器——拥有业内最低廉的成本结构。低成本使得这位零售业巨头即使收取低价格，也依然可以获取高额利润。例如，只要有沃尔玛所在的市场，食品杂货价格平均下跌10%～15%，而沃尔玛的食品价格依然平均比竞争对手低 20%。低价吸引了更多的惠顾者，产生了更高的销售额，使得公司的效率更高，并能够甚至进一步压低价格。

沃尔玛的低成本部分来源于卓越的管理和先进的技术。其位于阿肯色州本顿维尔市的总部拥有甚至令美国国防部嫉妒的计算机通信系统，这一系统使得沃尔玛在全国各地的管理人员可以及时获取销售和运营信息。其规模庞大的、全自动化分销中心采用最新的技术，有效完成商店供给。

沃尔玛还通过“严苛采购”的老方法来降低成本。公司以故意向供应商压榨低价的手法而出名。“别指望有什么迎宾员，也别




指望有友好的态度。"一位供应商的销售主管在对沃尔玛采购办公室进行过一次拜访后说道，"一旦你被领进了简陋狭小的采购员办公室，就一定会有一道冷酷的目光从桌子的另一边射过来，并准备好降价。他们都是非常专注的人，他们比美国其他的零售商更强有力地利用自己的购买力。"

一些分析家认为，沃尔玛对它的供应商压榨得太厉害了，甚至导致其中一部分破产。但是，沃尔玛的支持者则反驳说，这只是为了顾客的利益来迫使供应商变得更有效率。"沃尔玛在与卖方交易的时候很严格，但也是完全诚实、坦率的。"一位行业咨询顾问说道，"沃尔玛迫使制造商与它的行动保持一致。"

虽然沃尔玛在过去 40 年中取得了不可思议的成功，一些研究人员也发现，曾经看起来不可战胜的沃尔玛的盔甲中也存在薄弱环节。诚然，沃尔玛拥有巨大的销售额，通过开设新店铺和国际化扩张，沃尔玛每年都维持了 9%～11%的销售增长。然而，沃尔玛似乎正面临中年危机。利润增长已经放缓，而且沃尔玛的股价与前几年相比也有所下跌。

沃尔玛的规模已经如此之大，步入成熟的巨头难以维持其成长期的增长速度。"销售和利润激增的辉煌时代已经结束，"一位研究人员这样认为。为了重新激发增长，这位巨型零售商正在向新的快速增长的产品和服务线推进，包括有机食品、店内健康门诊和消费者金融服务。

沃尔玛已经不得不努力克服老化的形象问题。对于很多中高层收入的消费者而言，与更年轻、更时尚的塔吉特相比，沃尔玛看起来已经完全过时了。一位研究人员表示："沃尔玛的很多高端消费者……来店铺采购蔬菜、谷物、清洁剂以及类似的东西——而对于高利润率的服装和电子产品则不放在眼里。"因此，为努力占领高收入消费者更大的钱包份额，沃尔玛最近正在努力美化自己一贯庄重的形象。

例如，它正在整理店铺，使之更加整洁美观，并且增加了更高质量的新商品。很多位于市区的沃尔玛门店现在开始经营各种高端消费电子产品，从索尼等离子电视机到戴尔和松下笔记本电脑，再到苹果 iPod。沃尔玛引入了更多时尚、流行的产品线来提升服装产品架，包括品牌 Metro 7、设计师马克·艾森（Mark Eisen）名下的乔治品牌（George）和一个由设计师诺玛·卡马尼（Norma Kamali）设计的新的生活时尚品牌。最后，较之以前的"永远天天低价"的风格，沃尔玛新的"省钱，生活更美好"广告语和相关支持广告风格给人更加柔和、精炼的感觉。从某些方面看，沃尔玛无疑正越来越像塔吉特。可能这是因为沃尔玛首席营销官，也是这次形象美化运动的设计师约翰·弗莱明（John Fleming）是一位在塔吉特工作 20 年的资深营销人员。

但是，不要认为沃尔玛可以成为"超越塔吉特"的塔吉特。即使沃尔玛的形象稍微高端一些，它也不可能放弃核心的低价价值主张。毕竟，沃尔玛现在是并且永远会是一家折扣店。"我不认为沃尔玛……会高端化，"弗莱明说，"我不认为那符合我们的品牌。我们品牌的目的是帮人们省钱，从而让他们生活得更好。"

资料来源：Quotes and other information from Anthony Bianco, "Wal-Mart's Midlife Crisis," *BusinessWeek*, April 30, 2007, p. 46; "The Fortune 500," *Fortune*, May 5, 2008, pp. F1–F3; Michael Barbaro and Stuart Elliot, "Clinging to Its Roots, Wal-Mart Steps Back from an Edgy, New Image," *International Herald Tribune*, December 10, 2006, accessed at www.iht.com/articles/2006/12/10/business/walmart.php; Elizabeth Woyke, "Buffett, the Wal-Mart Shopper," *BusinessWeek*, May 14, 2007, pp. 66–67; David Kiley, "Wal-Mart Is Out to Change Its Story with New Ads," *BusinessWeek*, September 13, 2007, accessed at www.businessweek.com; Ann Zimmerman and Cheryl Lu-Lien Tan, "After Misstep, Wal-Mart Revisits Fashion," *Wall Street Journal*, April 24, 2008, p. B1; and various fact sheets found at www.walmartstores.com, accessed November 2008.

**廉价零售商**。随着主要的折扣店纷纷提高档次，新一轮的**廉价零售商**（off-price retailers）涌入市场，填补以超低价出售大批量商品的空白。普通的折扣商以常规批发价采购商品，通过压低利润率来维持低价格。相比之下，廉价零售商以低于常规批发价的价格采购商品，从而收取比其他零售商更低的价格。廉价零售商涉及众多的商品领域，从食品、服装、电子产品到经济型银行业务和折扣经纪行。

廉价零售商有三种主要类型：独立廉价零售商、工厂直销店和仓储会员店。**独立廉价零售商**（independent off-price retailers）可能是由企业独立拥有或经营的，也可能是更大规模的零售企业的下属部门。虽然很多低价零售店都由较小型的独立企业经营，但是绝大部分的大型低价零售店商都隶属于更大型的零售连锁企业。例如店铺零售商 TJ Maxx 和 Marshalls 隶属于 TJX 公司（TJX Companies），而网络零售商 Overstock. com 也属于这种类型。

**工厂直销店**（factory outlets）——由里兹·克莱本（Liz Claiborne）、卡特（Carters）、李维斯以及其他制造商所有并经营的零售店——有时这些工厂直销店聚集在一起形成工厂直销购物中心（factory outlet malls）和超值零售中心（value-retail centers），数十家工厂直销店以低于零售价 50%的价格出售各种剩余、打折和断码商品。工厂直销购物中心主要由制造商的工厂直销店构成，而超值零售中心则是制造商直销店、低价零售店以及百货商店清仓直销店的集合，例如诺斯壮货柜（Nordstom Rack）、内曼·马库斯收市清仓中心以及萨克斯第五大道直销店（Off 5th）。工厂直销购物中心已经成为零售业最热门的增长领域。

工厂直销购物中心正在向高端发展——甚至正在将自己名称中的“工厂”二字丢掉——从而使得工厂直销店与传统形式的零售店之间的差距越来越小。随着差距的缩小，工厂直销店提供的价格折扣也越来越少。然而，越来越多的直销店购物中心都以销售像蔻驰（Coach）、拉夫·劳伦马球男装（Polo Ralph Lauren）、杜嘉班纳（Dolce & Gabbana）、阿玛尼、古琦以及范思哲这样的高端品牌为特色，从而引起购物中心对这些品牌制造商的抗议。鉴于成本较高，购物中心不得不收取比低价直销店更高的价格。制造商则就此予以反驳，它们只在工厂直销购物中心销售上年的商品以及次品，而非那些供应给百货商店的新品。然而，百货商店依然非常担心，越来越多的消费者愿意周末出游，在直销店节省一笔可观的金钱采购品牌商品，从而省上一大笔钱。

**仓储会员店**（warehouse clubs）（或者称为批发会员店或会员式仓储店），例如好市多、山姆会员店和 BJ's，在庞大、简单、类似于仓库的建筑物中经营，几乎不做任何不必要的修饰。消费者必须自己费力搬动家具、笨重的家用电器和其他大件商品来排队付款。这样的会员店不提供送货服务，而且通常不接受信用卡付款。然而，对某些品牌商品，它们的确提供超低的价格和令人惊喜的优惠。

虽然只占全美零售总额的 8%，但近年来仓储会员店增长迅速。正如本章开始时我们从好市多的故事中了解到的，这些零售商不仅仅是吸引低收入、寻求特价商品的消费者。它们几乎吸引了所有类型的消费者，提供包括从必需品到奢侈品在内的范围广泛的商品。

### 零售商组织管理

尽管许多零售店是独立经营的，但另外一些则以某种形式的公司或契约式组织联合起来。零售组织的主要类型有：公司连锁、自愿连锁、零售商合作组织、特许经营组织以及商业集团（见表 13—2）。

表 13—2

零售组织的主要类型

| 类型 | 描述 | 举例 |
|---|---|---|
| 公司制连锁店 | 两家或多家共同所有和控制的零售店。虽然公司制连锁店涉及零售业的所有领域，但其在食品杂货店、食品店、药店、鞋店以及女士服装店领域最为强大。 | 西尔斯、克罗格（食品杂货店）、CVS（药店）、Williams-Sonoma（烹饪用品和家庭用品） |
| 自愿连锁 | 由批发商发起的独立零售商连锁，采取联合采购和统一推销。 | 独立零售商联盟、最棒五金店（Do-It Best Hardware）、西部汽车（Western Auto）、真值公司（True Value） |
| 零售商合作组织 | 独立零售商群体通过成立共同所有、集中采购的企业，实施联合推销和促销活动。 | 联合百货（Associated Grocers）（百货）、埃斯五金（Ace Hardware）（五金百货） |
| 特许经营组织 | 由特约经销授权方（一家制造商、批发商或服务组织）和被特许经营人（通过购买获得权力在特许经营体系中经营一家或多家零售店的独立商家）组成的契约型组织。特许经营组织通常建立在特约经销授权方的某种独特的产品或服务、商业模式、商标或名称、商誉或专利的基础之上。 | 麦当劳、赛百味、必胜客、捷飞络（Jiffy Lube）、万利捷消音器（Meineke Mufflers）、7—11 |
| 商业集团 | 一种自由形式的公司，在集中所有制下组合了几种零售业态，并整合它们的分销和管理职能。 | 有限品牌 |

**连锁店**（chain stores）是共同所有和控制的两家或多家零售店。相对于独立经营的零售店而言，它们具有很多优势。较大的规模使得它们可以通过大批量地采购商品获得更低的价格，并取得促销的经济性。它们有能力雇用专家来处理定价、促销、推销、存货控制和销售预测等领域的事务。

公司制连锁店（corporate chains）的巨大成功使得许多独立经营的零售店采用以下两种形式之一的契约型联盟结合在一起。其中一种形式是自愿连锁（voluntary chain）——由一家批发商发起的独立零售商联盟，进行集团采购和共同推销——我们曾在第 12 章讨论过。采取这种形式的企业包括独立杂货店联盟（Independent Grocers Alliance-IGA）、西部汽车（Western Auto）以及最棒五金店。另一种类型的契约型联合是零售商合作组织（retailer cooperative）——一群独立零售商通过成立共同所有、集中采购的企业，实施联合推销和促销活动。这一类型的例子包括联合百货和埃斯五金。这些组织使得各个独立零售商可以联合起来获得采购和促销上的规模经济，从而达到可以与公司制连锁店抗衡的价格水平。

另外一种形式的契约型零售组织是**特许经营**（franchise）。特许经营和其他契约型系统（自愿连锁和零售商合作组织）的最大区别在于，特许经营通常建立在某种独特的产品或服务、商业模式、商标或名称、商誉或专利的基础上。特许经营在快餐、饭店、汽车旅馆、健身中心、汽车销售和服务以及房地产行业中十分突出。

然而，特许经营涉及的领域远远不止汉堡店和健身中心。特许经营已经如雨后春笋般发展起来，可以满足任何需求。例如，疯狂科学集团（Mad Science Group）连锁店针对学校、童子军和生日聚会推广科学项目。亨特曼先生（Mr. Handyman）为私有房主提供房屋修缮服务，而美美清洁（Merry Maids）则提供室内清洁服务。

连锁经营曾一度被视为独立经营企业中的“新贵”，现在已经掌控了美国 40%的零售销售额。如今，当你沿着城市的街道漫步或者驱车行驶在郊区的马路上，几乎不可能不看到麦当劳、赛百味、捷飞络或者假日酒店。最著名同时也是最成功的特约经

销授权方之一，麦当劳已经在118个国家开设了3.1万家门店。它每天接待近5 200万名消费者，整个特许经营体系年销售额近470亿美元。全世界超过78%的麦当劳餐厅是由特许经营商所有并运营的。而作为增长最快的特约经销授权商之一，赛百味也在迅速扩张。它在86个国家开设了2.9万家门店，其中2.1万家位于美国。[10]

最后，商业集团是在集中所有制下整合了一些不同的零售业态建立起来的企业。有限品牌公司是典型的例子，它旗下的品牌包括Limited（时尚女装品牌）、Express（时尚私有品牌女士及男士服装）、维多利亚的秘密（魅惑女式内衣和化妆品）、Bath & Body Works（天然、奢侈的化妆品和身体护理产品）以及White Barn Candle Company（室内香氛和装饰产品）。这样类似于多品牌战略的多元化零售经营带来了更加完善的管理系统和更好的经济性，从而使得各家独立经营的零售商因此获益。

## □ 零售商营销决策

零售商总是在寻求新的营销战略以吸引和保留顾客。过去，零售商通过独特的产品和更多、更优质的服务来吸引顾客。如今，零售产品组合和服务正在变得越来越相似。很多全国性品牌的制造商为了追求销量，在每个可能的渠道分销其品牌产品。你不仅可以在百货商店看到绝大多数消费品品牌，还可以在低价折扣店以及网络上找到它们。因此对于任何一家零售商而言，想要提供独一无二的商品变得非常困难。

零售商间的服务差异也不明显了。很多百货店已经削减了它们的服务，而折扣零售商则增加了服务项目。顾客变得更加聪明且更具价格敏感性。他们认为没有理由为同样的品牌支付更多金钱，特别是当服务差异在逐渐缩小的时候。鉴于这些原因，很多零售商正在重新思考它们的营销决策。

如图13—1所示，零售商面临的主要营销决策包括：市场细分和目标市场选择、店铺差异化和定位，以及零售营销组合。

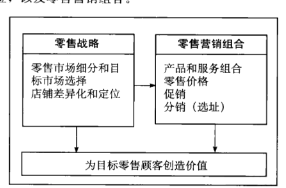



**图13—1 零售营销战略**

### 市场细分、目标市场选择、差异化和定位决策

首先，零售商必须进行市场细分并定义自己的目标市场，然后决定在这些目标市场中如何差异化和定位。零售店应当关注高端、中端还是低端消费者？目标顾客需要的是多元化、深入的产品组合、便利，还是低价？只有能够定义和剖析自己的市场，零售商才能作出关于产品组合、服务、定价、广告、店铺装饰或者与其定位相一致的其他决策。

太多的零售商——甚至是大型零售商——都未能清晰地定义自己的目标市场并明确地定位。它们试图提供“每个人都能用的东西”，结果最终不能很好地满足任何一个市场。例如，西尔斯的目标市场是什么？价值主张是什么？多年来，这一拥有 500 亿美元资产的可敬的零售商都未能成功地回答这些问题，结果导致顾客丧失兴趣，企业销售和利润不景气。“我们流失了很多顾客，”西尔斯新一任 CEO 表示，“西尔斯在人们心目中曾是一个伟大的品牌，但我们已经不是顾客最先想到的品牌。”原因是什么？“我们必须确保顾客的全部体验——商品、店铺内环境、服务以及营销——都处于最佳状态并相互配合，从而建立一种差异化的主张，使顾客光顾西尔斯而不是其他地方。”[11]

相比之下，成功的零售商能够很好地定义其目标市场并进行强势定位。例如，沃尔玛将自己牢固地定位于低价格。几十年来，它一直承诺“天天低价。永远”。近来，它将这一定位成功地进行了改进，真正包含了顾客所认为的“永远低价”应有的内涵。现在，它对顾客的承诺是“省钱，生活更美好”。

如果沃尔玛以低价作为自己的定位，那么其他零售商应当如何与其展开竞争呢？再次重申，答案是好的细分市场选择和定位。例如，没有与沃尔玛展开正面竞争，塔吉特因为瞄准了表面上看来自相矛盾的“高档折扣”细分市场而迅猛发展。它提供低价格，但通过高端市场的风格和设计以及高品质的服务提升了折扣产品组合的档次，从而成为全美第二大折扣连锁店。塔吉特“期望更多，付出更少”的定位使其独具特色，而成功地与沃尔玛区别开来。

类似的，全食食品市场只有 275 家门店，销售额不足 70 亿美元。而沃尔玛则在世界范围内拥有 6 800 家门店，销售额达到3 790亿美元。这个小型食品杂货连锁店如何能与沃尔玛抗衡？直接竞争无异于以卵击石。全食食品市场通过周密的定位，成功将自身与沃尔玛区别开来，从而获得了蓬勃发展。它将目标市场定位于一个精心选择的高端客户群体，向他们提供“有机、天然和精美的食品，所有商品都符合地球日的观点”。事实上，一名忠诚的全食食品顾客很有可能抵制沃尔玛，不去那里购物。一名研究人员这样总结在全食食品的购物体验。[12]

> 柜台上堆满了奶香浓郁的、像艺术品一样的大块奶酪，Medjool Dates 的产品在成排的进口水果中召唤你。美味的面包摆放在水果点心的旁边，例如芝麻包裹的金枪鱼这样准备好的菜肴足以与高级餐厅的产品媲美。为了与公司定位保持一致，绝大多数的店内商品都贴有表明“有机”、“100%天然”以及“不含添加剂”的标签。工作人员保持微笑，愉快地向顾客建议某种奶酪应该搭配何种红酒，或者停下来与顾客讨论果仁奶油麦芽球的好处。而且，这一切都配合着让人视觉愉悦的大地色调且柔和的灯光作为背景。这是在采购食品吗？好吧，以一种并非绝大多数人熟知的方式。全食食品市场已经在顾客心目中建立起一种神秘的形象……做所有常规超级市场连锁店不做的事情。全食食品确实与众不同。

全食食品无法达到沃尔玛那样巨大的经济规模、难以置信的批量购买力、超乎寻常的物流效率、广泛的商品品种以及难以匹敌的价格。然而，它根本没有在这些方面进行尝试。全食食品市场通过准确的定位将自身与沃尔玛和其他折扣零售商区分开来，使自己成为全美增长最快且盈利能力最强的食品零售商。

### 产品组合和服务决策

零售商必须决定三个主要的产品变量：产品组合、服务组合和店铺氛围。

零售商的产品组合应当在满足目标市场消费者期望的同时，使零售商自身实现差异化。一种策略是提供竞争者没有的商品，如持有私有品牌或全国性品牌的独家经销权。例如，萨克斯取得了一位知名设计师商标的独家使用权。同时它还提供私有品牌产品线——萨克斯第五大道特级、经典和运动精选。在JC彭尼，私有品牌的销售占总销售额的45%。[13]

另一个策略是以引起轰动的商业活动为特色——布鲁明戴尔百货公司以富丽壮观地展示来自印度或者中国等特定国家的商品为特色。或者，零售商可以提供令人惊喜的商品，例如好市多提供仓库剩余品和出清存货的产品组合。最后，零售商可以通过提供具有高度针对性的产品组合来实现差异化——Lane Bryant 出售加大码服装；Brookstone 连锁店出售各种不寻常的小玩意，相当于一家成人玩具店。

服务组合也可以帮助零售商区别于其他对手。例如，一些零售商邀请顾客亲自来店向服务代表咨询或通过电话、网络进行提问。家得宝向自己动手的DIY顾客提供多种服务组合，从"基本知识介绍"课程到专属信用卡办理。而诺德斯特龙则承诺"不惜一切代价照顾好顾客"。

店铺氛围是经销商"武器库"中另一个重要的组成部分。零售商希望创造独特的店铺体验，这种体验合乎目标市场的要求并且能够促进顾客购买。例如，苹果公司的零售店非常具有诱惑力。店内设计干净、简洁，散发着公司自身的风格——看起来非常像苹果 iPod 或者 iPhone。苹果零售店会邀请顾客稍作停留，试用产品，以及了解所有令人激动的新技术。[14]

凌晨两点，曼哈顿中心区的地下零售胜地，即众所周知的苹果零售店里可能还像下午3点时的样子。圣诞节前的一个深夜，推着婴儿车的父母们、下了飞机直接赶来的游客与"夜猫子"似的纽约人聚在一起，他们点击 iPod 的播放列表、通过 MacBook 笔记本轻松浏览网页、围绕在 iPhone 的触摸屏前查询。通宵达旦兴高采烈的销售人员一直忙个不停，为收银台旁的顾客办理结账并通过手持设备为店中不间断的客流服务。苹果公司不仅将很多零售店设计成类似集会场所的样子，还通过明亮的灯光和响亮的音响效果制造出一种喧闹的场面，使得顾客感觉身处一场活动而不是零售店中。苹果零售店的确在很大程度上促进了销售。为了吸引顾客逗留，它提供几十台功能完备的计算机、iPod 和 iPhone 供光顾者长时间试用。这样的策略使得苹果零售店成为了社区活动中心，城市近郊的店铺尤其如此。"无论何时，当我们要求消费者举出一个令人满意的零售店体验的例子时，苹果零售店总是他们第一个提到的。"一位零售研究顾问表示，"基本上，店铺中一切设计都奏效了。"

苹果零售店取得了卓越的成效，单店平均每周都会吸引1.38万位顾客，所有零售店平均每平方英尺的销售额可以达到难以置信的4 000美元，名列电子产品零售商榜首。相比之下，萨克斯每平方英尺的销售额则只有362美元，百思买为930美元。[15]

当今成功的零售商都在精心地安排顾客店铺体验的各个方面，细致到音乐、灯光甚至气味。这种"体验式零售"证明，零售店绝不仅仅是简单的商品集合。它们是购物者所体验的环境。店铺氛围为零售商实现差异化提供了有力的工具。

### 价格决策

零售商的价格政策必须符合目标市场和定位、产品和服务组合以及竞争情况。所

有的零售商都想既赚取高利润又获得高销量，但是很少能两全其美。绝大多数的零售商要么追求高利润，从而接受较低的销量（绝大多数的专卖店），要么接受低利润，从而获取更高的销量（大路货零售商和折扣店）。

因此，毕坚（Bjian）精品店位于纽约市和比佛利山的罗迪欧大道，设计和出售"世界上最昂贵的男装"。其价值百万的衣柜中包括价值 1 000 美元的真丝领带，每一条都被摆放在与之相配的丝绸盒子中，限量提供且由设计师签名；还有价值 7.5 万美元的鳄鱼皮夹克。顾客必须提前预约，才能光顾毕坚精品店。富有、高调的客户通常光顾一次就会在男士时装上花费近 10 万美元。[16] 由于每件商品都只有一件且被顾客热烈追捧，因此毕坚精品店虽然销量很低，但每一笔销售都能够获得可观的利润。另一个极端的例子是，麦克斯以折扣价销售品牌服饰，虽然每一笔销售获得的利润降低，但销量大大提高。

零售商还必须决定在多大程度上采取降价和其他价格促销手段。一些零售商从来不进行价格促销，它们通过产品和服务而不是价格来展开竞争。例如，我们很难想象毕坚会开展"买一送一"的促销活动。其他零售商则采取"高—低"定价法——为日常必需品定高价，再配合经常性的降价和其他价格促销手段来提升店铺客流量，从而建立起一种低价的形象，或者吸引那些愿意付全价购买其他产品的顾客。还有另外一些零售商——例如沃尔玛、好市多、Family Dollar 以及其他大型零售商——采取天天低价的定价策略，制定稳定、天天低廉的价格而不进行降价或者打折。究竟哪一种价格策略最优，要取决于零售商的营销战略和竞争对手的定价方法。

### 促销决策

零售商会使用以下任何一种或全部促销工具——广告、人员销售、销售促进、公共关系和直复营销——来影响消费者。它们在报纸、杂志、广播、电视和互联网上做广告，广告还可能采取报纸插页、产品目录和直接邮寄的方式。人员销售要求对销售人员进行精心培训，指导他们如何与顾客打招呼、满足客户的需求以及处理他们的投诉。销售促进包括店内演示、展示、竞赛和名人访谈。公共关系活动对零售商也同样适用，例如记者招待会和演说、开业仪式、特殊事件、时事通讯、杂志和公益活动。绝大多数零售商已经建立了自己的网站，向顾客提供信息和其他特色服务，还经常借助这一平台直接销售商品。

### 渠道决策

零售商成功的三个关键因素是：地点、地点，还是地点！在与定位相一致区域内选址，且接近目标市场，对零售商而言非常重要。例如，苹果公司将零售店设在高端购物中心和时尚购物区——例如"奇迹里"（Miracle Mile）、芝加哥的密歇根大道或者曼哈顿的第五大道——而不是位于城镇边缘、租金低廉的商业购物中心。小型零售商可能不得不将地点定在那些它们能够找到并负担得起的地方。而大型零售商通常聘请专家采用先进的方法进行选址。

现在，绝大多数零售店都集聚在一起，以提高它们对顾客的吸引力并为顾客提供一站式购物的便利。20 世纪 50 年代之前，中央商业区（central business）是零售聚集的主要形式。每一座大型城镇都有一个汇聚了百货商店、专卖店、银行和电影院的中央商业区。然而，当人们开始向郊区迁移，这些中央商业区由于交通、停车和犯罪等问题而渐渐地失去商业活力。市区商家在郊区购物中心开设分店，中央商务区持续衰落。近年来，很多城市与商家共同兴建购物中心、提供地下停车场，尝试复兴市中

心购物区域。

**购物中心**（shopping center）是作为一个整体来计划、发展、所有和管理的零售企业群。地区性购物中心（regional shopping center/ regional shopping mall）是该地区规模最大且最吸引人的购物中心，包括40～200家商铺，其中有2家或多家商品齐全的百货商店。它就像是有顶盖的迷你市区，吸引着广阔区域的消费者。社区购物中心（community shopping center）包含15～40家零售店，通常有一家百货商店的分店或者杂货店、一家超级市场、一些专卖店和专业写字楼，有时还会有一家银行。绝大多数购物中心是邻里购物中心或条形购物中心（neighborhood shopping centers or strip malls），一般包括5～15家商铺。对于消费者而言，邻近且方便。它们通常包括一家超级市场，可能有一家折扣店和几家服务型商铺——干洗店、药店、音像租赁店、理发店或美容院、五金店、当地餐馆或其他商铺。[17]

近4.85万个购物中心承担了全美75%的零售活动（汽车和汽油不包括在内）。美国人平均每月光顾购物中心3次，平均每次逗留82分钟，花费90美元。然而，很多专家认为美国现在“购物中心过剩”。20世纪90年代，购物中心购物空间以两倍于人口增长的速度扩张，结果导致美国近20%的传统购物中心倒闭或濒临倒闭。[18]

因此，尽管近来有很多新的“巨型购物中心”取得了发展，但当今的趋势是向所谓的“超级购物广场”（power centers）的形式发展。这是一种巨型开放式购物中心，由分布于狭长带状的一系列零售店组成。其中包含大型、独立式的锚店，例如沃尔玛、家得宝、好市多、百思买、香提（Michaels）、Office Max。每个店铺都有自己的入口，入口前可供那些只想光顾一家店铺的顾客直接停车。在过去的几年中，超级购物广场增长迅猛，对传统的室内购物中心构成了挑战。

与之相反，生活方式中心（lifestyle centers）包含高端零售店，位于便利的区位，设有非零售活动（例如就餐）和一家电影院。其通常位于富裕的居民住所附近，满足区域内消费者的购物需求。“将生活方式中心看做某种程度上的Main Street酒店和某种程度上的第五大道。”一位行业观察员评论道。事实上，最初的超级购物广场和生活方式中心的概念现在正转变为混合生活方式—超级购物中心。“这一创意是将过去市集广场的自在和社交性与时尚市区商店的标志相结合，看起来和感觉上都像是邻里公园但却具有商业中心的绝对便利性。”总而言之，当今的购物中心更像是在创造“生活的场所，而非购物场所”。[19]

## □ 零售业未来发展趋势

零售商面临残酷而又瞬息万变的经营环境，既为它们带来了威胁，也带来了机遇。例如，零售业经受了长期的产能过剩，从而导致了争夺顾客的激烈竞争，这种情况在经济困难时期尤甚。顾客的人口统计学特征、生活方式和购物模式正在飞速改变，与此同时零售技术也在飞速发展。为了赢得成功，零售商必须谨慎地选择目标市场并有效定位。在规划和执行竞争战略的时候，应该思考以下零售业发展趋势。

### 新的零售业态和不断缩短的零售生命周期

为适应新的形势、满足新的消费者需求，新的零售业态不断出现。然而，新零售业态的生命周期正在变得越来越短。百货店经过大约100年的发展，达到了生命周期中的成熟阶段；晚一些出现的业态，例如仓储商店，进入成熟期只用了10年时间。在这样的环境中，看起来很稳固的零售定位很快就可能被推翻。1962年（沃尔玛和

凯马特才刚刚成立）排名前十的折扣零售商到现在已经全部不复存在了。

让我们来回顾最早的仓储零售连锁店普莱斯会员店（Price Club）。1976 年，当索尔·普莱斯（Sol Price）在圣迭戈郊外开创性地建立第一家仓储零售店的时候，引发了一场零售革命。他的连锁店以超低价格销售各种商品，从轮胎、办公用品到 5 磅装的花生酱。在 10 年间，每年销售额达到 26 亿美元。然而，随着行业的快速成熟，普莱斯很快开始遭遇沃尔玛、凯马特等零售巨头经营的仓储会员店。山姆·沃尔顿（Sam Walton）在自传中承认："我想我偷取了——实际上我更愿意用'借'这个词——普莱斯的很多商业思想，我从其他人那里得到的也一样多。"仅仅在 17 年之后，由于巨大的财务损失，摇摇欲坠的普莱斯被竞争对手好市多收购。普莱斯的快速成功和衰亡说明，即使是最成功的零售商，也不能固守一种成功的定式而止步不前。为了持续地获得成功，它们必须不断适应新形势。[20]

很多零售创新可以部分地由**"零售轮"概念**（wheel-of-retailing concept）来解释。根据这一概念，很多新的零售业态类型起初都以低利润率、低价格和低端定位进行经营。它们向那些因为成本和利润率上升而变得"臃肿"的现有零售商发起挑战。新零售商的成功使它们可以更新升级设施并提供更多的服务。反过来，由此导致的成本的提高迫使它们提高价格。最终，新的零售商变得像那些被它们替代的传统零售商一样。当更新颖的零售商类型产生并具有更低的成本和价格，上述循环就再一次开始了。零售轮转概念似乎能够解释百货商店、超级市场和折扣店原先的成功和后来的问题，以及最近廉价零售商的成功。

### 无店铺零售的增长

我们中的大多数人仍旧通过传统方式来完成绝大多数的购买活动：我们前往商店，找到想要的东西，耐心地排队等待支付现金或者使用信用卡，然后把商品带回家。然而，消费者现在有了多样的替代方式，包括邮购、电视购物、电话订购以及网络购物。美国人越来越倾向于避开购物中心的麻烦和拥挤，转而通过电话或者计算机购物。正如我们在第 17 章将要讨论的，直复营销和网络营销是现在发展最快的营销形式。

几年前，对在线零售的预计就非常乐观。随着越来越多的消费者涌向互联网，一些专家甚至预言：有一天消费者会绕过枯燥乏味的"旧经济模式"下的店铺零售商，直接通过互联网来购买几乎所有他们需要的商品。2000 年网络经济的崩溃使得这些夸张的期望统统破灭。很多曾经自以为是的网络经销商破产倒闭，形势在几乎一夜之间发生了逆转。专家们开始预测，在线零售注定无法超越店铺零售。

然而，如今在线零售依旧活跃而繁荣。通过更加方便实用、更吸引人的网页设计、改进的在线服务以及越来越成熟的搜索技术，电子商务正在繁荣发展。事实上，虽然在线购物目前只占全美零售总额的 6%，但是它比整体零售购买具有更加生气勃勃的步伐。据估计，今年全美在线零售额将会达到 2 020 亿美元，比上年提高 17%。[21]

零售商网站也在很大程度上影响了店内购买。以下是一些令人吃惊的统计数据：69%的惠顾者在前往店铺购买前，会在网络上进行产品考察；62%的消费者在购买前，会查看至少一次网络评论；39%的消费者会通过网络零售直营店比较产品的特色和价格。[22]因此，消费者决定通过店铺还是网络购物已经不再重要。消费者正在越来越将店铺与网络直营店融合成为单一的购买过程。

现在所有类型的零售商都引入了直销和在线销售。大型实体零售商（例如西尔

斯、史泰博、沃尔玛和百思买)的在线销售正在飞速增长。几家大型在线零售商——亚马逊网上书店、在线拍卖网站 eBay、在线旅游公司(例如 Travelocity.com 和 Expedia.com)以及其他企业——正在发展壮大。而另一个极端,一群利基营销者正在利用互联网进军新的市场和进一步拓展销售。现在,凭借更加成熟的搜索引擎(谷歌、雅虎)和比较购物网(Shopping.com,Buy.com,Shopzilla.com 以及其他网站)消费者仅需点击一两下鼠标即可接触到任何一家在线零售商。

然而,网上销售的预期增长很大一部分来源于多渠道零售商——那些可以成功融合虚拟和实体世界的"鼠标加水泥"(click-and-brick)企业。在线零售网站 500 强最新排名中,55%的企业是多渠道零售商。[23] 例如全美最大的百货店连锁梅西百货。[24]

> 梅西百货正在加强其在线和直销渠道,作为其遍布全美国的超过 800 家梅西百货商店的补充。这家零售商新的富有特色的网站提供了更多的商品选择,凭借两台大型、新式、高技术含量的分送设备可以实现更快的商品递送。然而,其网站并不仅仅用作在线产品出售。"我们将其视为梅西品牌的在线中心。"当消费者进行在线购买的时候,网站会提供一系列为了建立对梅西品牌的忠诚并促使顾客光顾商店而专门设计的特征。与许多其他零售商一样,梅西发现,结合在线与线下两种方式可以达到最好的效果。"通过在线和店铺购物的顾客,在店铺中的购买金额平均比仅通过店铺购买的顾客多 20%,在线购买的金额比仅通过网络购买的顾客多 60%。"梅西的首席营销官萨克斯(Sachse)补充道:"我们的核心女性顾客和我们的其他顾客一样,正在越来越多地将网络作为主要媒介。当她们这样做的时候,我们也必须在这方面投入更多的精力。"

### 零售集中

如今的零售商越来越多地面对来自多种其他不同业态零售商的竞争,它们以同样的价格把同样的产品销售给同样的客户。例如,你可以从不同的零售商那里购买图书,包括独立经营的当地书店、像好市多一样的仓储超市、像巴诺公司一样的超级商店或者像亚马逊书店一样的网站。就品牌家用电器而言,百货商店、折扣店、家庭修缮产品商店、廉价零售商、电子产品超级商店以及大量的网站都在为争夺同样的消费者而展开竞争。因此,如果你在西尔斯找不到你想要的微波炉,只需穿过街道,你就可以在劳氏或者百思买找到且价格更优——或者直接从亚马逊甚至 RitzCamera.com 上订购。

这种消费者、产品、价格和零售商之间的融合称为**零售集中**(retail convergence)。这对零售商意味着更加激烈的竞争和更难以差异化的产品。连锁超级商店和规模较小、独立所有的店铺之间的竞争已经变得异常激烈。由于拥有大批量采购和大规模销售的能力,连锁店能够通过低采购成本和低利润率来压低价格,从而生意兴隆。超级商店的建立会很快迫使附近独立经营的零售店退出市场。例如,电子产品超级商店百思买决定以非常低廉的价格销售 CD,这一决策使得很多唱片专卖连锁店破产倒闭。凭借天天低价的策略,沃尔玛由于摧毁了不计其数的位于大城市周边的小城镇中、出售相同商品的独立零售商而饱受指责。

但是,对于小企业来说也不完全是坏消息。很多小型独立零售商生意兴隆。它们发现单纯的规模和营销实力时常不能适应人际交流的需要,而这正是小型零售店的长处。小型零售店可以针对特定的顾客群,提供有特色的产品或服务。正如安妮·布鲁姆的书店,这家我们在第 10 章中介绍过的舒适的独立书店,通过个性化的方法将当

地的书籍爱好者转化成为忠诚顾客，即使多付点钱也心甘情愿。

### 巨型零售商的兴起

巨型大路货商店和专业超级商店的崛起、垂直营销系统的形成以及一系列零售兼并收购的涌现构建了超级巨型零售商的核心。凭借卓越的信息系统和采购能力，这些零售商巨头可以提供更好的商品选择、优质的服务和强有力的价格优势。因此，它们通过排挤那些实力较弱的小型竞争者，进一步发展壮大。

巨型零售商还扭转了零售商与生产商之间势均力敌的态势。如今，为数不多的零售商控制了与消费者接触的通路，这使它们在与制造商进行交易谈判的时候处于优势地位。例如在美国，家得宝的销售额为 847 亿美元，几乎是其主要供应商百得公司销售额的 13 倍。百得公司 65 亿元的利润中有超过 20%来自家得宝。家得宝能够并且经常凭借这种优势迫使百得和其他供应商作出让步。[25]

### 越来越重要的零售技术

零售技术作为竞争工具，已经变得极为重要。勇于革新的零售商正在使用先进的信息技术和软件系统来提高预测水平、控制存货成本、与供应商实现电子化互动、实现店铺间的信息传递以及完成店内商品出售。它们采用了精密、复杂的系统来完成收款扫描、射频识别存货跟踪、商品处理、信息分享以及消费者互动。

最令人惊讶的先进零售技术可能是零售商如何与消费者实现联系。今天的消费者已经习惯于在线购买的速度和便利性，以及互联网赋予他们的对购买过程的控制力。“凭借互联网提供的从产品属性到何处购买最便宜的一切信息，你可以随时随地完成购买。”一位零售技术专家表示，“现实世界中的商店是无法复制这一切的。”

然而，越来越多的零售商正在尝试通过向实体店引入网络形式的技术来满足消费者的新期望。很多零售商现在经常使用从触摸屏、手持购物助理、顾客忠诚卡和自助扫描结账系统到店内登录存货数据库等技术。我们来看下面的例子。[26]

> 今天的消费者并不总是有耐心四处闲逛来寻找完美的开司米围巾或晦涩的法文小说。因此，巴诺公司以及其他零售商在店内安装信息亭，以为人们提供搜索库存、查找商品以及预订缺货商品等服务。对于那些不想等待 UPS 公司卡车的缺乏耐心的在线消费者，很多零售商提供店内自取服务。电路城承诺，在线订单在 24 分钟之内即可自取。如果商品没有按时准备妥当，顾客可以获得一张价值 24 美元的购物卡。电路城声称，现在有 50%的在线订购是顾客在店内自取的。重要的是，让人们前往店铺，使零售商有机会向他们出售更多商品。
>
> 狮王食品（Food Lion）旗下的布鲁姆（Bloom）超级市场投资建设了一个精细复杂的运营系统，这一系统使消费者可以在商店入口处拿到一个扫描器和一个购物袋，一边购物，一边就可以记录账单，在自助结账时交还扫描器和购物袋并付款。瞧！在互联网时代，不费吹灰之力即可完成每周的食品采购。在位于红酒区的电脑信息亭，购物者只需扫描一瓶红酒即可获取很多服务信息。这个信息亭和位于肉类区的第二个信息亭还可以打印菜谱。你可以把处方留在店内药房，当你的药全部配齐后，药房就会给你的扫描器发送一条信息。Shopbloom.com 的访问者甚至可以在去商店之前输入一份购物清单，然后打印出最佳的货架过道路线图。

### 主要零售商的全球扩张

拥有独特风格和强势品牌定位的零售商越来越多地向其他国家扩张。很多零售商

从本国成熟、饱和的市场抽身，转而向全球扩张。过去的几年间，一些美国零售巨头，例如麦当劳，凭借其非凡的营销能力，已经成为全球范围内的佼佼者。另外一些，例如沃尔玛，正在快速建立其全球化形象。沃尔玛目前经营着位于海外13个国家的3 000家商店，它看到了令人激动的全球发展潜力。其国际事业部2008年的销售额累计达到900亿美元以上，比上年增长了近18%，比竞争对手塔吉特的销售总额634亿美元高42%。[27]

然而，在全球化方面，绝大多数美国零售商明显落后于欧洲和亚洲零售商。世界前20家零售商中有10家是美国企业，其中只有3家在北美之外建立了零售店（沃尔玛、家得宝和好市多）。另外10家非美国零售商中，有7家在至少10个国家设有零售店。外国零售商中，法国的家乐福（Carrefour）和欧尚（Auchan），德国的麦德龙（Metro）和阿尔迪连锁（Aldi），以及英国的乐购（Tesco）已经开始向全球扩张。[28]

法国折扣零售商家乐福是仅次于沃尔玛的全球第二大零售商。它正野心勃勃地力图成为领先的国际零售商。

> 家乐福集团在遍布世界30多个国家的14 576家零售店中占有股份，其中包括1 108家超大型自助商店（超级购物中心）。它在欧洲超级市场领域和世界超大型自助商店领域占有领导地位。家乐福在很多新兴市场中赶超沃尔玛，包括南美、中国以及太平洋沿岸国家和地区。在巴西和阿根廷，它是处于领导地位的零售商，运营着超过900家商店。而相比之下，沃尔玛在这两个国家只有336家。家乐福是中国最大的外国零售商，运营着超过350家店铺，而沃尔玛只有203家。简而言之，虽然沃尔玛的总销售额是家乐福的3倍，但是家乐福在北美以外的其他绝大多数市场中领先于沃尔玛。唯一的问题是：这个法国零售商能否保住领先地位？虽然迄今为止，在全球零售领域还没有一家零售商可以肯定地宣称将在零售总额上与沃尔玛一较高下，但是与其他绝大多数零售商相比，家乐福成功的可能性更大。[29]

### 作为“社区”和“聚集场所”的零售店

随着独居人群、在家工作的人以及住在彼此分离、散乱分布的郊区人口的增加，引发了一股商业场所的复兴，除了它们所提供的产品和服务，商业场所还为人们提供了相聚的场所。这些场所包括咖啡馆和酒吧、购物中心、书店、儿童游乐场、超级商店和城区农贸市场。例如，现在的书店已经发展成为既是书店，又是图书馆，又是活动室，还是咖啡馆的地方。晚间早些时候，你在当地的巴诺公司可以找到背着书包的高中生和朋友们在咖啡吧做家庭作业。旁边，退休的老人们坐在舒适的椅子上翻阅着旅游或园艺书籍。与此同时，父母们在为孩子们大声朗读。巴诺不仅出售书籍，还出售舒适、放松和社区。

零售商并不仅仅在实体店中建立社区，还在互联网上建立了虚拟社区。例如，菲斯卡（Fiskar）出售剪刀、剪贴簿、手工工具及用品。几年前，菲斯卡了解到自己的形象在消费者眼中了无生趣。在焦点小组访谈中，参与者告诉企业，如果菲斯卡是一种颜色，它会是米色；如果它是一种食品，它会是苏打饼干。因此，为了“点亮”品牌，企业建立了专门针对手工艺爱好者的“菲斯卡人”（Fiskateers）在线社区。[30]

> 对爱好手工制作的女性而言，手工艺产品是消费者涉入度非常高的产品类别。根据一位狂热爱好者的描述：“做手工并不是一件生死攸关的事情，而是一件比生死还重要的事。”因此，为了使菲斯卡品牌生动起来，企业建立了“菲斯

卡人”——一个手工艺爱好者社区，只有受到邀请的人才能加入这个社区。加入社区之后，你可以获得一个箱子，其中装有手工艺物料和会员专享的独特双色剪刀。然而，最重要的是，你可以在 Fiskateers.com 上与同是手工爱好者的伙伴们在线交流，获取创意和支持。手工艺爱好者都迫不及待地想加入社区。仅仅一年，菲斯卡已经使它的社区成长为拥有 4 000 多名会员的组织，这一数字是原目标的 20 倍。菲斯卡的网络提及率迅速地上升了 6 倍。菲斯卡已经发现，企业与手工艺爱好者以及手工艺者之间建立关系比每周的销售数字更重要。与创造销量相比，“菲斯卡人”社区更关注建立企业与重要顾客之间的协作关系。“事实上，我们在倾听消费者的意见。”菲斯卡学校、办公室和手工艺部门的负责人表示，“同时，他们也在倾听我们的意见。”[31]

## 批发

**批发**（wholesaling）涉及将产品和服务出售给以转售或商业用途为目的的购买者的全部活动。我们可以将那些主要从事批发活动的企业称为**批发商**（wholesalers）。

批发商大多从生产商进货，然后主要销售给零售商、产业消费者和其他批发商。因此，很多重要的大型批发商很少被消费者知晓。例如，你可能从来没有听说过固安捷（Grainger），即使它在遍及北美的超过 1 800 万企业和机构客户中非常知名，非常有价值。

固安捷可能是你从未听过的最大的市场领导者。其价值 64 亿美元的业务为超过 1 800 万名客户提供了超过 80 万次产品保养、维修和操作服务（MRO）。通过其分支机构、服务中心、销售代表、商品目录和网站，固安捷通过为顾客提供所需的服务来确保它们的设施运行平稳——包括从灯泡、吸尘器、展示箱到螺栓和螺帽、发动机、阀门、电动工具和测试设备等各种物品，从而与消费者建立了良好的关系。固安捷的 606 家北美分支机构、18 家战略性布局的分销中心、超过 1.7 万名员工以及创新性的网站每天会处理 11.5 万笔交易。它的顾客包括从工厂、车库和杂货店到学校和军事基地在内的组织机构。绝大多数美国企业都将地址选在离固安捷分支机构 20 分钟路程以内的地方。它的顾客包括很多著名企业，如雅培制药（Abbott Laboratories）、通用汽车、金宝汤公司（Campbell Soup）、美国航空公司（American Airlines）、克莱斯勒以及美国邮政局（U.S. Postal Service）。

固安捷的运营基于一个简单的价值主张：让顾客更容易且成本更低地找到和购买 MRO 物料。最初，它是一家提供设备保养产品的一站式商店。它通过在更广泛的方面帮助顾客找到一切 MRO 问题的解决方法，与他们建立了持久的关系。固安捷的销售人员就像是一名顾问，会为购买者提供一切协助，从改进他们的供应链管理到削减存货，以及提高仓储运营效率。那么，你为什么会没听说过固安捷呢？可能是因为这家企业经营着并不绚丽多彩的 MRO 物料，这些产品对于每个企业都很重要，但对消费者就不是那么重要了。更可能的原因是：固安捷不是一家零售商。而且像其他绝大多数批发商一样，它在幕后经营，只把产品销售给企业。[32]

为什么批发商对于经销商而言非常重要？例如，为什么制造商会采用批发商，而不是直接将产品销售给零售商或者消费者？简单地说，批发商通过履行以下一项或几

项渠道职能实现增值。

● 销售和促销：批发商的销售人员可以协助制造商以低成本达到很多小客户。与遥远的制造商相比，批发商与购买者联系更加紧密，更能得到购买者的信任。

● 采购和产品类别管理：批发商可以根据客户的需要选择产品、建立产品组合，从而大大减少了顾客的工作量。

● 化整为零：批发商整车地购买商品，再化整为零，把大包装的商品分装成小包装，为顾客省钱。

● 仓储：批发商保管存货，从而降低了供应商和顾客的存货成本和风险。

● 运输：批发商比生产商更接近客户，因此能够更快地将商品递送给购买者。

● 融资：批发商通过提供信用为顾客融资，通过提前订货和按时付款为供应商融资。

● 承担风险：批发商持有商品所有权，并承担失窃、损坏、消耗和过时老化的成本。

● 市场信息：批发商向供应商和顾客提供关于竞争者、新产品和价格变动的信息。

● 管理服务和建议：批发商常常帮助零售商培训售货员、改进店铺布置和陈设，并建立会计和存货控制系统。

## □ 批发商类型

批发商主要分为三种类型（见表13—3）：独立批发商、代理商和经纪人，以及制造商的销售分支和办事处。**独立批发商**（merchant wholesalers）是批发商中最大的群体，大约占批发商总量的50%。独立批发商大致包括两种类型：全面服务批发商和有限服务批发商。全面服务批发商提供全套服务，而形形色色的有限服务批发商为它们的供应商和消费者提供较少的服务。几种不同类型的有限服务零售商在分销渠道中承担着不同的专业化职能。

经纪人和代理商与独立批发商的差异主要体现在两方面：它们并不拥有商品的所有权，而且只履行几项职能。像独立批发商一样，它们一般在产品线和顾客类型上实现差异化。**经纪人**（broker）将买方与卖方撮合在一起，协助双方洽谈。**代理商**（agent）更长久地代表买方或卖方。制造商代理（通常被称为制造商代表）是最常见的代理批发商类型。第三种主要的批发商类型，即由买方或卖方自己通过**制造商销售分支机构和办事处**（manufacturers'sales branches and offices），而非独立批发商完成批发业务。

**表13—3**

**主要的批发商类型**

| 类型 | 描述 |
|---|---|
| 独立批发商 | 独立所有，对所经销的产品拥有所有权的企业。在不同的行业中，它们被称为经纪人、分销商或工厂供应批发商。这类批发商包括全面服务批发商和有限服务批发商。 |
| 全面服务批发商 | 提供一整套服务内容：保管存货、维持销售队伍、提供赊销、配送并提供管理支持。它有以下两种类型。 |
| 批发商人 | 主要向零售商销售并提供全面服务。综合商品批发商经营多条产品线。全线批发商经营一条或两条深度较深的产品线。专卖批发商仅仅专业化经营一条产品线中的一部分，例如，保健食品批发商、海产食品批发商。 |

续前表

| 类型 | 描述 |
|---|---|
| 产业分销商 | 将产品销售给制造商而非零售商。提供多种服务，例如存货保管、赊销和递送。其经营的产品种类可能很繁多，也可能是一般商品产品线或者是特殊的产品线。 |
| 有限服务批发商 | 比全面服务批发商提供的服务要少。有限服务批发商分为几个类型。 |
| 现购自运批发商 | 经营有限的几条快速消费品产品线，以现金支付的方式销售给小型零售商。通常不提供送货服务。例如，一家小型鱼店可能会开车前往一家现购自运的鱼类批发商，以现金支付方式购买鱼产品，然后自己将商品带回店铺。 |
| 卡车批发商 | 主要履行销售和运输职能。经营几条较易腐烂商品（例如牛奶、面包、点心）的产品线，它们在前往超级市场、小型杂货店、医院、餐馆、工厂食堂和宾馆送货的时候，通过现金交易完成销售。 |
| 直运批发商 | 没有存货，也不进行产品加工处理。当接到一笔订单，就选择一家制造商，由该制造商将商品直接运送至顾客。直运批发商在从接受订单到货物送达顾客的时间段中拥有商品所有权并承担风险。它们经营大宗商品，例如煤炭、木材和重型设备。 |
| 货架批发商 | 为食品杂货和药品零售商提供服务，大多集中在非食品产品领域。它们向零售店派出货运卡车，送货人员负责玩具、平装书、五金器具、保健和美容用具等商品的准备。他们为商品标价，保持商品新鲜，准备购买点陈设并完成存货记录。货架批发商保留商品的所有权，只有在商品出售给消费者的时候才向零售商收款。 |
| 生产合作社 | 由农业生产者会员所有，收集农产品并在当地市场上销售。合作社的利润在年底分发给会员。它们经常努力提高产品质量，推广合作社品牌，例如阳光少女（Sun-Maid）葡萄干、新奇士橙子或者钻石（Diamond）核桃。 |
| 邮购批发商 | 向零售客户、产业客户和机构客户寄送产品目录，出售有特色的珠宝、化妆品、特殊食品等小型商品。没有外勤销售人员。主要的客户为郊外小型商业区企业。订单通过邮寄、卡车或其他运输方式交付。 |
| 经纪人和代理商 | 不拥有商品所有权。主要的职能是促成购买和销售，从销售价格中赚取佣金。通常专门针对特定的产品线和顾客类型。 |
| 经纪人 | 主要的职能是将买方与卖方撮合在一起，并协助洽谈交易。由雇佣它们的一方支付佣金，不保管存货，参与融资和风险分担。例如食品经纪人、地产经纪人、保险经纪人和证券经纪人。 |
| 代理商 | 比经纪人更持久地代表买方或卖方。分为几种不同的类型。 |
| 制造商代理商 | 代表两家或多家进行互补性产品生产的制造商。与每家制造商签订涵盖定价、分管区域、订单处理、运输服务和担保以及费率等内容的正式书面协议。这种方式通常应用于服装、家具和电器产品等产品线。绝大多数制造商代理商都是小型企业，只雇用几名经验丰富的销售人员。雇用它们的是那些无力建立自己的销售队伍的小型制造商以及通过代理商来开辟新的销售区域或无法维持全职销售人员的区域的大型制造商。 |
| 销售代理商 | 持有契约化的授权销售一家制造商的所有产品。制造商或者对销售业务不感兴趣，或者认为自身不能胜任。销售代理商相当于企业的销售部门，对销售价格、条款和条件等具有重要影响。多用于纺织品、工业机械和设备、煤炭和焦煤、化学制品和金属制品领域。 |
| 采购代理商 | 通常与买方保持长期关系，负责为其进行采购。一般为买方接收、检查、仓储和运送商品。向客户提供有用的市场信息并帮助它们以低廉的价格获取最优质的商品。 |
| 佣金商人 | 持有商品实体并协商交易。它们通常不会被长期雇用。多用于农产品市场，被那些不愿意自己销售产品或者没有参加生产合作社的农业生产者雇用。佣金商人将大批商品运至中心市场，以最优的价格出售，扣除费用和佣金后，将余额返还给制造商。 |

续前表

| 类型 | 描述 |
| --- | --- |
| 制造商和零售商分支机构和办事处 | 由买方或卖方自己而非通过独立的批发商来完成批发业务。各个分支机构和办事处可以专门致力于销售或采购。 |
| 销售分支机构和办事处 | 由制造商建立以改进存货控制、销售和促销。销售分支机构保管存货，多见于木材、自动化设备和零部件行业。销售办事处不保管存货，多见于纺织品和食品杂货行业。 |
| 采购部 | 与经纪人和代理商扮演的角色相似，但属于买方组织的一部分。很多零售商在像纽约和芝加哥这样的主要市场中心建立采购部。 |

## □ 批发商营销决策

批发商面临不断增大的竞争压力、要求更加苛刻的消费者、新兴的技术，以及大型产业、机构和零售商采购者更多的直接购买计划。因此，它们必须重新审视自己的营销战略。与零售商一样，批发商的营销决策包括细分市场和目标市场选择、差异化和定位，以及营销组合——产品和服务组合、价格、促销和分销（见图13—2）。

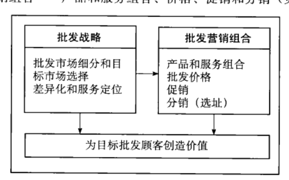



图13—2 批发营销战略

### 市场细分、目标市场选择、差异化和定位决策

与零售商一样，批发商必须进行市场细分，定义其目标市场，并进行有效的差异化和定位——它们无法为每一个人服务。它们可以根据客户的规模（仅针对大型零售商）、客户类型（仅针对便利店）、对服务的需求（需要赊账的顾客）或者其他指标选择目标群体。在目标客户群体内，它们可以识别出更有利可图的客户、设计强有力的产品或服务组合，并与客户建立更加密切的关系。它们可以提供自动再订购系统、建立管理培训和咨询系统，甚至发起一个自愿连锁。它们可以通过提高订单规模或向小客户加收服务费来摆脱盈利性较差的客户。

### 营销组合决策

与零售商一样，批发商必须就产品和服务组合、价格、促销和分销进行决策。批发商通过提供产品和服务来增加客户价值。批发商通常面临巨大的压力，要提供品种齐全的商品和服务，并存储足够的存货以应对即时送达需求。然而，这样的做法有损于利润。现在的批发商正在削减提供的产品线数量，只提供那些更加有利可图的种

类。它们也开始重新思考对于建立稳固的客户关系而言什么服务是最重要的，哪些服务应当被削减，哪些应该保留，但要向客户收取费用。关键在于发现目标顾客评价最高的服务组合。

价格决策也是一项重要的批发商决策。批发商通常通过在商品成本上加一个标准的百分比来进行定价——例如 20%。各种费用可能占毛利的 17%，剩下的 3%则是利润。在食品杂货批发行业中，平均利润率通常低于 2%。批发商正在尝试新的定价方法，它们可能通过降低某些产品线的利润率来赢得重要的新客户；也可能通过向供应商索要特殊的价格折扣，然后将这一优势转换为销量的增加。

虽然促销对于批发商的成功是至关重要的，但大多数批发商并不关注这一点。它们大多不会系统而有计划地使用商业广告、价格促销、人员销售和公共关系。很多批发商在人员销售上已经落伍了——它们依然将销售看做一名销售人员与一位客户的商谈，而不是通过销售团队来完成主要客户发展、销售和服务。批发商还需要借鉴零售商所使用的一些非人员促销技术。它们需要制定一个整体促销战略，并且更好地利用供应商的促销材料和计划。

最后，分销（选址）是非常重要的——批发商必须精心选择地点、设施和网址。以前，典型的批发商会将地址选在低租金、低税收的地区，在建筑、设备和系统上投入甚少。然而今天，随着技术的飞速发展，这样做只会造成其物资处理、订单处理和递送系统的过时。

如今，先进的大型批发商为了应对不断上涨的成本，对自动化仓储和信息技术系统加大了投入。订单从零售商的信息系统直接发送到批发商的系统中，商品由机械化设备拣出并自动送到汇集商品的装运平台上。大多数大型批发商应用技术完成会计、票据、存货控制以及预测工作。现代批发商正在根据目标客户的需要调整其服务，并寻求降低经营成本的方法。

## □ 批发业的发展趋势

现在的批发商面临相当大的挑战。这一行业面对近十年来最持久的趋势——对价格上涨的强烈抵制，以及不能基于成本和质量增加价值的供应商纷纷被淘汰——时，依然很脆弱。积极进取的批发商总是在寻求更好的方法来满足供应商和目标顾客不断变化的需求。它们意识到，从长期来看，其存在的唯一理由就是通过提高整个营销渠道的效率和有效性来实现增值。同其他类型的营销者一样，一切为了建立增值的顾客关系。例如，固安捷通过为其服务的商业买方和卖方提供更加便捷的生活和更高的效率而取得了成功。

除了让顾客可以更容易地找到所需产品，固安捷还帮助它们简化产品购买流程。对大多数企业而言，采购 MRO 物资是一个成本很高的过程。事实上，40%的 MRO 物资成本来源于采购流程，包括寻找供应商、谈判并达成最佳交易、下达订单、接受订单以及开具发票。固安捷始终从内部和外部寻求方法降低 MRO 物资采购的相关成本。一家企业发现，与固安捷的合作使 MRO 物资采购时间缩短了 60%；订货至交货的周期从以天计算缩短为以小时计算。其供应商从 1.2 万家减少至 560 家——显著地降低了相关费用。类似地，一家大型木材和纸制品企业非常欣赏固安捷的产品多样性和简化的订购流程。它从固安捷的网站上订购 2/3 的供给品，而年采购成本只有 30 万美元。与此同时，为了满足其他需求，

这家企业还同超过 1 300 家小型分销商进行交易，每年的成本高达 240 万美元——交易量只相当于与固安捷完成的交易的一半，而成本却是 8 倍。企业正在想办法通过固安捷采购所有的 MRO 供给品。正如固安捷分支机构的一位管理人员所说："每次客户来找我们的时候，如果我们不能为他们节省时间和金钱，那么他们就不会再次光顾。"

麦克森公司是全美居于主导地位的药品、保健和美容产品批发商，它提供了另一个不断进取的增值批发商的范例。为了生存，麦克森必须保持比制造商销售分支机构更低的成本和更高的效率。因此，这家企业建立了高效的自动化仓储系统，与药品制造商建立了直接的计算机联系，并为客户建立了扩展的在线供应管理和应收账款系统。它为药品零售商提供了广泛的在线资源，包括供应管理支持、产品目录搜索、实时订单跟踪和一个账户管理系统。它还设计了很多解决方案，例如提供自动化的药品计量器来协助药剂师降低成本和改进基本误差。零售商甚至可以使用麦克森的系统来维护其顾客的病例。[33]

麦克森的手术药物和设备客户可以享受丰富的在线解决方案和供应管理工具，包括在线订单管理系统以及产品和价格、存货可得性、订单状态的实时信息。据麦克森称，通过提供"供应、信息，以及为了削减成本和改进卫生保健质量而设计的产品和服务"，它在渠道中实现了增值。[34]

大型零售商和大型批发商的界限越来越模糊。很多零售商的经营形式，例如批发会员店和超级购物中心，行使了很多批发商职能。反过来，很多大型批发商正在建立自己的零售业务。例如，直到最近，超价商店（SuperValue）都被归类为一家食品批发商，因为其主要业务来源于为独立食品杂货零售商供应产品。然而在过去的十年间，该商店已经建立或者收购了几家零售食品连锁店——包括 Albtersons，Jewel-Osco，Save-A-Lot，Club Foods，Acme 等——从而成为全美第三大食品零售商。因此，即使它依然是全美最大的食品批发商，超价商店现在已经被划归为零售商，因为其 370 亿美元的销售额中有 75%来源于零售。[35]

批发商将会继续增加它们提供给零售商的服务——零售定价、联合广告、营销和管理信息报告、会计服务、在线交易等。一方面成本不断上升，另一方面需要增加服务，批发商的利润因此而受到挤压。那些不能找到有效途径向客户让渡价值的批发商将迅速被淘汰。不过，计算机化、自动化和互联网系统越来越普遍的使用，有助于批发商控制订货、运输和存货保管成本，提高生产率。

最后，鉴于美国国内市场发展速度的放缓和《北美自由贸易协定》的达成，很多大型批发商正在寻求全球化发展。例如，麦克逊超过 7%的利润来源于加拿大和其他国际市场，其国际市场销售在过去的两年内增长了 28%。它的信息解决方案团队在北美、英国和其他欧洲国家都开展了广泛的业务。[36]

## 关键术语

零售 retailing
零售商 retailer
专卖店 specialty store
百货店 department store
超级市场 supermarket
便利店 convenience store
超级商店 superstore
种类杀手 category killer
服务零售商 service retailer
折扣店 discount store

廉价零售商 off-price retailer

独立廉价零售商 independent off-price retailer

工厂直销店 factory outlet

仓储会员店 warehouse club

连锁店 chain store

特许经营 franchise

购物中心 shopping center

“零售轮”概念 wheel-of-retailing concept

批发 wholesaling

批发商 wholesalers

独立批发商 merchant wholesalers

经纪人 broker

制造商销售分支机构和办事处 manufacturers'sales branches and offices

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 讨论零售商和批发商是如何为营销系统增加价值的。解释营销人员为什么开始接受惠顾者营销的概念。

2. 不同类型的消费者和产品需要不同数量的服务。讨论零售商服务的不同等级并各举一例。

3. 讨论不同的零售商组织方式，并各举一例。

4. 什么是零售轮概念？它适用于在线零售领域吗？

5. 什么是零售集中？它有助于还是有损于小型零售商的发展？

6. 解释批发商如何在分销渠道中实现增值。

### 概念应用

1. 选择你经常光顾的三家零售商，用本章中介绍的特点予以定义。然后利用表13—1对它们进行分类。

2. 对于零售商店而言，决定目标市场和定位是非常重要的市场营销决策。组成一个小组，提出一家新零售店的概念。谁是你的目标市场？你的商店如何定位？什么样的零售氛围可以有效地强化这种定位，从而吸引和满足目标市场？

3. 假设你是一名制造商的代理人，代理三条互补的女式服装产品线。讨论你会作出何种营销组合决策。

## 案例

### 全食食品：一种全方位战略

如今，想要在食品杂货业参与竞争是非常困难的。曾几何时，成百上千的当地和区域零售商混杂于这一行业，而现在，它却由巨型连锁企业主宰。沃尔玛、克罗格和塞夫韦都在以自己的方式尽可能深和广地进行扩张，它们的目标只有一个：以尽可能最低的价格将大量的食品杂货销售给主流消费者。诚然，依然存在一些小型区域零售商。然而，它们的存在绝大部分是因为某些顾客希望支持当地企业。这样的食品杂货商越来越难以存活，难免被列强吞噬。

所以，在这样残酷无情的竞争中，小型连锁店应该怎样做才能不仅存活下来，而且还能获得繁荣和发展？可能最差劲的战略就是试图成为超越沃尔玛的“沃尔玛”。为了避免直接竞争，聪明的竞争者小心地选择它们的“地盘”。一些零售商已经取得了成功，它们绝不直接与市场领导者展开规模和价格竞争，而是通过减少对价格的关注，将重点转向提供那些低价格、大批量的竞争者不会

供应的产品。

其中，做得最好的当属全食食品公司。从1980年的第一家商店开始，全食的发展已经远远超越了“区域选手”的状态。现在它经营着位于全美36个州、加拿大以及英国的270多家店铺。虽然这与克罗格的2 500家和沃尔玛的7 300家相比微不足道，但全食正在蓬勃发展、不断扩张。

全食是如何做到这些的？通过小心谨慎的定位——特别是避开行业巨头的定位。放弃追逐大众市场的销量和非常微薄的利润，全食专注于高端消费者中一个特殊的群体，向他们提供“有机、天然和美味的食品，所有都符合地球日的规定”。正如一位研究人员所说，“当其他百货商都在迟疑不前，观察并因为沃尔玛而忧心忡忡，全食则像往常一样经营着。豆腐依然在出售；有机鸡蛋在乳品冷柜后面保持着新鲜；肉类依然不含激素。”全食为其独特的消费者提供的价值组合可以用其座右铭来概括：“健康的食品，强健的人类，生机勃勃的地球”。

**健康的食品**

进入全食超市的顾客旨在寻找品质最好，加工最少，最美味、天然的食品。全食宣称“处于最纯净状态的食品是最美味，也是最有营养的”。一位新闻记者基于自己的经验抓住了全食座右铭的精髓。

> 柜台上堆满了奶香浓郁的、像艺术品一样的大块奶酪，Medjool Dates的产品在成排的进口水果中召唤你。美味的面包摆放在满是水果的点心旁边，例如芝麻包裹的金枪鱼这样准备好的菜肴足以与高级餐厅的产品媲美。为了与公司定位保持一致，绝大多数的店内商品都贴有表明“有机”、“100%天然”以及“不含添加剂”的标签。工作人员保持微笑，愉快地向顾客建议某种奶酪应该搭配何种红酒，或者停下来与他们讨论果仁奶油麦芽球的好处。而且，这一切都配合着让人赏心悦目的大地色调、柔和的灯光作为背景。这是在采购食品吗？好吧，以一种并非绝大多数人熟知的方式。全食食品市场已经在顾客心目中建立起一种神秘的形象……做所有常规超级市场连锁店不做的事情。全食食品确实与众不同。

全食的网站强化了公司的定位。网站提供健康、美味的食物配方和制作说明，例如“奶油菠萝酱甜土豆烤薄饼”、“印度香米和葡萄干烤鲑鱼”以及“豆腐、豆豉及其他豆制品的初学者提示”。

在现今由供应链驱动的食品行业中，全食食品公司战略中关于推出美食家偏爱的食品的内容看起来像是一个退步。大型连锁店实行集中管理，并通过几个分销中心以相同的批次进行全球采购。但是，全食采用了更为本地化的方式。每个地理分区的店铺网络都由各自的总裁进行领导和经营。因此，除了在全球范围内采购的一些食品，全食的产品中有很大的一部分都是本地的，通常来源于小型、独特、专业的食品艺术家。公司在这方面给予大力支持。例如，它推出的本地生产商贷款计划，每年为当地供应商提供1 000万美元长期低息贷款。

**强健的人类**

全食商店的质量承诺远远不止是货架上摆放着什么——顾客们非常欣赏这一点。在其“相互依存宣言”中，公司认为为了实践自己的座右铭——“健康的食品，强健的人类，生机勃勃的地球”，应该做的事情远远不止是出售食品。这意味着要关心与公司相关的每个人的幸福和生活质量，从顾客和员工到供应商，再到与公司相关的更广泛的群体。

没有比全食食品公司对待员工的方式更能证明这一点。全食连续11年名列《财富》杂志“美国前100名最佳雇主”，其排名高达第五，同时也是这一排名问世以来，仅有的14家每年上榜的公司之一。全食CEO及创立者之一约翰·麦基（John Mackey）说：

> 能够跻身自评选开始以来一直被命名为最佳雇主的全国仅有的14家企业之列，是一项惊人的成就，也是对我们兑现核心价值——即通过创造充分授权的工作环境来“协助实现团队成员的卓

越和幸福”——的认可。

“充分授权的工作环境”、“自我指引的团队”和“自我责任心”听起来像是公司口号，平时被管理层四处散播却不会真正贯穿公司的文化。然而，全食的员工以这些“公司使命的支柱”为信仰。事实上，2/3 的《财富》杂志评选都基于随机抽取员工对调查的回答。只要去问问沙特厄玛·迪拉德(Shateema Dillard)就行了，这位员工在入职两年后晋升为主管并且骄傲地拥有两份公司股票期权。虽然这些期权现在价值还不到200 美元，但是迪拉德觉得“待遇优厚并且确信未来的成长机会是非凡的”。

全食为员工缴纳 100%的健康保险，而现在这样的公司已经越来越少。其员工团队多样性的排名也同样很高。出于团队意识和公平感，公司为团队中薪酬最高的员工制定了薪酬上限，最多只能是公司所有全职团队成员平均水平的 19 倍。

**生机勃勃的地球**

公司的价值陈述中宣称：“我们相信公司就像人一样，作为地球的居住者必须承担相应的责任。”这看起来简单，但是内容繁多的全食环境计划展示了真正“地球第一”的观念可以是多么复杂。

首先，全食在全球范围内积极支持有机农产品生产。它认为，这是推广可持续农业、保护环境和农业生产者最好的方法。这项政策支撑了全食的核心产品供给，但还只是公司可持续性发展的冰山一角。

2006 年 1 月，全食成为《财富》500 强中第一家通过购买风能信用从而补偿了100%用电量的公司。这一行动包括了其商店、面包店、分销中心、办公室和其他所有设施。除了能源保护，全食已经承诺完全淘汰一次性塑料食品袋，这不仅是为了节约资源，还是为了减少不可降解污染。其他任何一家美国食品杂货商都没有做这样的承诺。

这些努力代表了一种公司层面内对环境保护的郑重承诺。然而，“生机勃勃的地球”这一文化同样向下渗透到了店铺层面。每家商店都成立了一个绿色使命团队，它是由负责该商店日常环境保护活动的人员组成的工作团队。这使得全食的很多商店成为塑料和可回收品的收集点。绝大多数商店还参与了食物废料和可制成肥料纸制品的肥料加工项目。位于加利福尼亚州伯克利的一家商店甚至通过屋顶的太阳能板获取大部分电能。

在“生机勃勃的地球”理念的指引下，全食还对其经营所在的当地社区予以支持。它认为当地的努力可以在微观层面上创造更加健康和多产的社会，导致对长途运输产品和废物的需求降低，进而产生更少的污染和二氧化碳排放。全食赞助社区活动，甚至为员工从事志愿性组织服务提供资金支持。对全食社区承诺最生动的说明可能是：它将5%的税后利润都捐赠给了非营利组织。

**一切为了消费者**

全食公司战略中包含的这三条理念中的每一个方面都是为了吸引精心选择的目标细分市场。全食并不适合所有人——这是它故意而为之。全食的顾客是那些富有、大方，受过良好教育，居住在奥斯汀、得克萨斯、博尔德、科罗拉多、安阿伯以及密歇根等地区的人们。他们的中等年家庭收入超过美国平均水平近 8 000 美元。全食的顾客崇尚一种注重健康的生活方式，他们关心自己食用的食品，担心周遭的环境。他们希望成为社会改良家，厌恶那些缺乏道德的公司的贪婪。全食无须与那些像沃尔玛一样的大众零售商竞争，以争夺顾客。事实上，一位全食的顾客更可能抵制当地的沃尔玛，而不是光顾它。

但是，除了高品质的食品、环境道德以及人权，还有其他因素驱使人们光顾全食。光顾一家商店绝不仅仅是一趟购物之旅——它是一种体验。而体验决不是你在克罗格发现的那些东西。公司宣称：“我们创造了诱人、有趣、独特、随意、舒适、有吸引力、有教养并有教育意义的商店氛围。我们希望我们的商店变成社交聚会场所，在这里，我们的顾客与老朋友相聚，并结交新朋友。”全食非常深刻地关注着顾客。“我们从非常宽广的层面努力使我们的顾客满意和愉悦。”公司发言人表示，“我们想要在顾客的每一

次购物之旅中都满足和超越他们的期望。”

这样的承诺，再加上准确的目标市场选择和定位，使得全食成为全美成长最快、盈利能力最强的食品零售商。通过2007年与Wild Oats（一家立足于相似定位战略、正在成长的连锁商）的合并，全食新增了近百家商店，一举成为全球第一的天然食品连锁企业。其高端零售店每平方英尺的销售额平均为689美元，几乎是传统食品销售商的2倍。全食连锁店的总利润率为35%，比那些传统领域的竞争者（如克罗格）高50%。当其他食品杂货零售商面临有限的销售和利润增长，甚至是遭受沃尔玛的打击而下滑时，全食的销售和利润在过去的4年中增长了一倍以上。

因此，全食无法在全球范围内与沃尔玛展开直接竞争。它无法达到沃尔玛那样巨大的规模经济性、惊人的批量采购力、极端有效率的物流系统、广阔的选择范围以及难以打败的价格。然而，它根本没有进行这些方面的尝试，而是将目标消费者定位于沃尔玛无法为其提供服务的群体，传递给他们沃尔玛无法传递的价值。虽然全食的未来并非没有任何挑战，但它通过有别于那些百货业巨头的定位已经找到了自己的盈利领域。全食的CEO说道：“并不是每个人都对以最低的价格购买一般品质的食品感兴趣。”

**讨论题：**

1. 请定义全食的“产品”。它是如何向顾客传递价值的？

2. 有机食品日益流行。包括沃尔玛在内的很多连锁零售商都已经开始提供和增加有机食品。这对全食是一种竞争威胁吗？

3. 考虑到全食的目标市场选择和定位战略，未来这家公司在持续增长和扩张时会面临什么挑战？

4. 在一些地区，全食的“全价支付”众所周知。虽然公司清晰地将自身定位于不使用价格促销手段，但它能永远避免营销组合的这一要素吗？请说明理由。

5. 你认为零售业的其他发展趋势中，有哪些会对全食产生影响？

资料来源：David Kesmodel, “Whole Foods Net Falls,” *Wall Street Journal*, May 14, 2008, p. B5; Staff writer, “The Fast 50 Companies,” *Fast Company*, March 2008, p. 111; Diane Brady, “Eating Too Fast at Whole Foods,” *BusinessWeek*, October 24, 2005, p. 82; Samantha Thompson Smith, “Grocer's Success Seems Entirely Natural,” *News & Observer*, May 21, 2004, p. D1; Marianne Wilson, “Retail as Theater, Naturally,” *Chain Store Age*, May 25, 2005, p. 182; Carl Gutierrez, “Court Frees Whole Foods to Swallow Wild Oats,” *Forbes*, August 23, 2007, accessed online at www.forbes.com; also see www.wholefoodsmarket.com.

# 第14章 沟通顾客价值：整合营销沟通战略

**学习目标**

- 定义沟通顾客价值的促销组合工具。
- 讨论变化中的市场营销沟通环境及整合营销沟通的必要性。
- 简要说明沟通过程，以及开展有效营销沟通的步骤。
- 解释制定促销预算的方法，以及影响促销组合设计的因素。

在本章和随后的一章中，我们考察市场营销组合的最后一个工具——促销。公司的市场营销活动远不止创造顾客价值，还必须运用促销清晰地、有说服力地沟通这种价值。促销不是一种简单的工具，而是多种工具的组合。在整合营销沟通观念下，公司必须仔细地协调这些促销要素以递送关于组织及其品牌的清晰的、一致的和有力的信息。我们首先介绍各种促销组合工具；随后，考察迅速变化的沟通环境，以及整合营销沟通的必要性；最后，讨论开展营销沟通的步骤，以及促销预算过程。在后面的三章中，我们会考察具体的营销沟通工具。

先让我们来看看全球最大的市场营销者之一——联合利华公司，以及当今最重要的市场营销沟通问题——数字革命如何影响市场营销者与其顾客沟通。与其他大多数公司相比，联合利华已经在数字营销运动领域颇有建树。但是，联合利华的市场营销人员将会告诉你他们并没有进行所谓的“数字运动”，他们进行的是整合营销沟通运动。

# 章首案例

近来，大多数广告主都在积极地利用从网站和社交网络，到网络剧集和病毒视频等各种网络和数字媒体。数字革命已经造成严重的“媒体分化”现象，使得诸如电视和杂志等传统媒体与新时代的数字媒体似乎出现了对抗态势。但是，巨型消费者产品生产商联合利华公司显然已经能够在新的数字空间中游刃有余。事实上，联合利华最近荣获《广告时代》授予的年度“数字营销者”大奖。

但是，关于联合利华成为本年度“数字营销者”，还有不少趣闻。该公司的营销策划人员宣称，自己并没有进行过“数字运动”。在联合利华看来，这不是一个非此即彼的对抗性问题——要么传统媒体，要么数字媒体。相反，联合利华使网络和数字策略巧妙地成为其主流营销的一个重要组成部分，在有效整合的沟通运动中将新旧两种媒体天衣无缝地融合起来。

确实如此，联合利华进行的很多宣传活动都涉及了数字媒体。它为自己旗下众多消费者群耳熟能详的品牌创建了网站，从多芬、雪芙（Suave）、艾科（Axe）、Lever2000 和凡士林（Vaseline）到好乐门（Hellmann's）、家乐（Knorr），立顿（Lipton）、瑞吉（Ragu）和速度（Slim-Fast）到布雷耶（Breyers）、贝托利（Bertolli）和本杰瑞。联合利华还制作了大量网络标题广告和病毒视频。例如，多芬品牌因其特别成功的短片《进化》，2008 年在戛纳国际广告节上赢得了网络广告大奖。

看上去联合利华的所有品牌都在数字化方面有较大的举措。艾科是一个极端，该品牌在网上举办了一次“世上最脏的电影”比赛，要求年轻男性顾客上传自己制作的电影，表现遇到很脏的情况，最终不得不求助于沐浴露——当然是艾科牌沐浴露。另一个极端是，相对比较油腻的好乐门蛋黄酱推出一档网络“全真食品暑期学校”节目，由明星厨师——比如芭比·福雷（Bobby Flay）——讲解菜谱和展示烹饪过程。该节目第一季播出期间，就有大约 100 万人访问了全真食品网站，超过 5 000 名访客注册成为全真食品网上社区的一员。该节目播出后，雅虎上搜索“Hellmann's”（好乐门）网站和相关文字的人次激增 50%。

尽管联合利华的种种数字化沟通努力都取得了很大的成功，但其中没有一个是单纯的数字运动。相反，每次数字化沟通都被精心地融入其他媒体和市场营销策略之中，诸如电视和印刷广告，或者更加广泛的公共关系活动。“数字化宣传并不是孤立的，”联合利华的北美媒体总监罗布·玛斯特（Rob Master）说道：“它是更广泛的营销运动的一部分。在许多情况下，它是某个更为广泛的营销运动的核心。我认为，真正重要的是如何运用网络，使之在讲述品牌故事时发挥关键作用。”

联合利华在青睐数字媒体的同时，并没有抛弃传统媒体。作为世界第二大广告主（紧跟宝洁之后），它仍然将其 78 亿美元全球广告和促销费用中的大部分用于电视和印刷媒体。不过，2008 年联合利华的电视广告费仅仅增加了 3%，整体促销预算却激增了 11%，增加的部分大多投入了互联网和其他数字媒体。联合利华数字化营销成功背后的秘密是，融合新旧媒体建立和扩大顾客参与及品牌体验的高超技能。“我努力做的是理解数字空间，”玛斯特说道，“所以当你进行（更广泛的营销）运动时，将（数字化）作为其中的一部分。”

例如，雪芙品牌的网络剧集《身为母亲》只是该品牌大规模整合沟通运动的一小部分。该宣传运动从电视广告开始，邀请真正的母亲们分享她们现实生活中的美发经验。“身为母亲难道就一定要蓬头垢面？”广告问道并声称，“迎接美丽其实很容易。”

电视广告将顾客引导到两个相关网站

上。Suave.com 证实“身为母亲总是无暇顾及美丽”，并让访客深度观察现实生活中和电视广告中母亲的形象。另一个网站，inthemotherhood.com，则主要展示娱乐的、吸引人的网络短片，这些视频都是“为母亲，来自母亲，关于母亲”的，基于母亲的真实生活体验。两个网站都可以与雪芙品牌的其他相关内容直接链接。

公共关系也在雪芙的营销运动中发挥了重要作用。“作为母亲”沟通运动刚刚开始，《艾伦·蒂珍妮丝秀》(Ellen DeGeneres Show) 节目就播出了视频的片段甚至长达5分钟的完整剧情，主持人号召妈妈们提交各自生活中真实的故事，参加评选。于是，整个雪芙沟通运动——电视、数字（网络）和公共关系——全部被精彩地整合起来，创造了一个妈妈们的“姐妹空间”，并有效传递了该品牌“迎接美丽”的定位。

从联合利华如何管理促销努力中，我们可以清楚地了解数字媒体与传统营销的整合程度。“我们的媒体部门中没有一个专门的数字媒体人员，”玛斯特说道，“但是，我们所有人都非常熟悉数字世界。”与许多其他广告主不同，联合利华并没有把自己的网上促销努力委托给数字代理商处理。相反，联合利华的这部分营销努力仍然由其原有的广告商完成，这样做有助于有效地整合数字化沟通与传统促销策略。

玛斯特将有效整合数字媒体与传统媒体的效果称为“超级传播”(superdistribution)，即产生网络方案，大多数时候是视频，被其他媒体选中免费进行宣传。多芬品牌的《进化》视频短片就是典型范例之一。作为“真实的美人”营销沟通运动的一部分，联合利华创作了该短片，展示一个普通年轻女性被化妆师和图片编辑软件塑造成一个美丽的广告模特。结束语说：“我们对美的感知无疑是被扭曲的。”《进化》在YouTube和其他视频网站上，已经获得2 000万人次的巨大浏览量。但是，如果把从电视新闻、脱口秀节目到一般的网上口碑等所有的观看量都统计进来的话，全球超过了4 000万人次。这意味着大约价值1 500万美元的免费媒体覆盖。

“实际上，对我们来说，超级传播就意味着（询问）‘营销运动的核心是否有足够的吸引力被挑选出来进入其他渠道，例如公共关系、电视、印刷和广播……而且能否在其他沟通渠道重新推广和展示？’”玛斯特说道，“我们常常为了适合互联网，而重新计划电视广告。如今，从数字世界中，我们得到非常多富有创造性的想法……足以满足其他沟通渠道的需要。”再次强调，我们看重的是整合营销沟通。

总之，年度“数字营销者”联合利华认为，数字化带来的变革并没有真正颠覆营销沟通的基础。“如果说有什么改变的话，”玛斯特说，“它意味着，品牌管理者必须更加紧紧地抓住自己的品牌核心，并跨越各种新旧媒体清楚和一致地定义品牌。”但是，“我认为，为我们的品牌讲故事的重要性几乎是一切沟通的根本，”他说，“一则30秒广告是我们为消费者在电视上展示的故事。数字化则是讲故事的延伸，一种效果更长久的形式”。故事的丰富程度及其创造的品牌体验，则取决于沟通的各个方面。[1]

> 本年度“数字营销者”联合利华公司已经成为数字营销领域的佼佼者。但是，联合利华的市场营销人员会告诉你他们并没有真正地开展“数字营销”，相反，他们进行的是整合营销沟通运动。

**仅靠制造优质的产品、确定吸引人的价格和使目标顾客能够方便地买到产品，还不足以建立良好的客户关系。公司还必须向顾客沟通其价值主张，而且必须有明确的目的和周详的计划。所有沟通努力必须相互协调，组合成整合营销沟通方案。优秀的沟通对建立和维持各种关系都非常重要。在公司努力建立有利可图的客户关系的过程中，有效的沟通尤其重要。**

## 促销组合

公司的**促销组合**（promotion mix），又被称为营销沟通组合（marketing communications mix），由广告、公共关系、人员销售、销售促进和直复营销等工具的特定组合构成，用于有说服力地沟通顾客价值和建立顾客关系。以下是五种主要的促销工具及其定义。[2]

- **广告**（advertising）：由特定广告主出资发布的、非人格化的对观念、商品或服务的各种形式的展示和促销。
- **销售促进**（sales promotion）：为鼓励产品和服务的购买或销售而进行的短期激励。
- **人员销售**（personal selling）：公司的销售人员为实现达成销售和建立客户关系的目的而进行的商品介绍和展示。
- **公共关系**（public relations）：通过获得有利的宣传，建立良好的企业形象，处理或应对不利的流言、事故和事件，从而与公司的各种公众建立良好的关系。
- **直复营销**（direct marketing）：与仔细确定的个体消费者直接联系以获得即刻反馈和培养持久客户关系。运用邮件、电话、直接反应电视、电子邮件、互联网以及其他工具与特定消费者直接沟通。

每一种促销方法都有与消费者沟通的特殊工具。例如，广告包括广播、印刷、互联网、户外以及其他形式。促销包括折扣、优惠券、陈列和示范。人员销售包括销售展示、展销和激励计划。公共关系包括新闻发布会、赞助、特殊事件以及网页。直复营销包括目录、电话营销、信息亭、网络、移动电话等。

同时，市场营销沟通并不局限于这些具体的促销工具。产品的设计、价格、形状和包装，以及出售它的商店，都会向消费者传递产品或企业的信息。因此，尽管促销组合是公司主要的沟通活动，为了取得最佳的沟通效果，整个市场营销组合——促销与产品、定价和渠道，都必须协调一致。

## 整合营销沟通

在过去的数十年中，市场营销者的大众营销艺术已经趋于完美——向广大顾客销售高度标准化的产品。在这一过程中，他们建立起有效的大众传媒沟通技巧，以支持大众营销策略。大公司通常在电视、杂志或其他大众媒体上投资数百万甚至数十亿美元的广告，用单一的广告就可以影响数千万的顾客。但是，今天，市场营销经理面对新的营销沟通现实。也许再也没有一个营销领域像营销沟通一样，正在经历如此巨大、深刻的变化，为营销沟通者创造了一个既令人兴奋不已又痛苦不堪的新时代。

### □ 新的市场营销沟通环境

一些重要的因素正在改变营销沟通的面貌。首先，消费者在变化。在这个数字化的无线时代，他们更加信息灵通，具有更强的沟通能力。他们可以利用互联网和其他技术自主地搜索信息，而不必再依赖于市场营销者提供。而且，他们还能够轻易地联

系其他消费者交换关于品牌的信息，甚至创造他们自己的市场营销信息。

第二，市场营销战略在变化。随着大众市场的细碎化，市场营销者逐渐放弃了大众营销。他们越来越倾向于设计更加聚焦的市场营销计划，在更加精确定义的微观市场中，与顾客建立更加紧密的联系。信息技术的突飞猛进加速了细分市场营销的发展和深化。今天的市场营销者可以获得详细的顾客信息，更加准确地追踪顾客的需求变化，并为精确定义的目标群体量身定做市场供给物。

最后，通信技术的巨大进步极大地改变了公司和顾客间的沟通方式。数字时代已经孕育了大量新型的信息和沟通工具——从移动电话和 iPod，到卫星和有线电视系统，再到互联网的方方面面（电子邮件、社交网络、品牌网站以及其他）。新通信技术使公司可以在利用令人兴奋的新媒体与目标消费者展开互动的同时，也赋予消费者更强的能力自主选择发送和接收信息。

## □ 变化中的营销沟通模式

通信技术的爆炸性增长和市场营销沟通战略的变化，已经给市场营销沟通带来了惊人的影响。就像大众营销曾经推动大众媒体沟通增长一样，新的数字媒体催生了新的市场营销沟通模式。

尽管电视、杂志及其他大众媒体仍然非常重要，但它们日渐失去了主导地位。广告主现在越来越多地使用更加专业和聚焦的媒体，以更加个人化和互动性的信息影响更小的细分市场。新媒体从专业杂志、有线电视网和视频点播（Video on demand）到网上目录、电子邮件、播客、移动电话和网上社交网络等范围很广。总之，公司正较少地“广播”，而更多地“窄播”。

广告行业的一些专家甚至预测，会出现一种令人绝望和沮丧的“纷乱局面”，旧的大众媒体沟通模式将被完全摧毁。他们相信，市场营销者将越来越远离传统的大众传媒，青睐新的数字技术。这些新技术使市场营销者有效“到达小规模顾客群并与之对话。消费者如今不愿意接受别人硬塞给自己的东西，而只要他们想要的”。[3]

> 也许你最好集中注意力……思考一些难以想象的事：浩劫后的媒体世界消除了我们长期熟知的品牌广告。那个世界是这样一种场景：消费者忠诚在不被公司打扰的情况下形成，很大程度上依靠口碑的力量来推动。也许你相信，电视广告、杂志、广播时段以及报纸的分类广告等会像行星围绕太阳运行一样，永远存在。好极了，（但是）传统媒体的支柱很快会轰然倒塌。（相反，想象）一个数字化的世界，在那里，市场营销者实现了迄今不可想象的效果，传统广告的主要目标只是快速和直接地将你带入更广的品牌体验。欢迎来到纷乱的数字世界。

例如，想想这些日子以来人们的电视收视习惯都发生了什么改变。“调整你的思路，”一位记者说道，“电视像分销渠道一样在迅速地改变。它出现在移动电话、数字音乐播放器以及其他任何有屏幕的东西上。你可以在常规时间看节目，也可以在任何你想看的时候看（带广告的和不带广告的）。一些电视节目甚至不在有线电视或卫星电视上播放，而是专门为网络观众制作的。”[4]

随着大众媒体的成本不断提高，观众越来越分散，广告扎堆现象日益突出。观众通过视频点播（VOD）和 TiVo-like 系统轻易地略过公司插播的电视广告；许多人甚至预测传统的大众媒体的中流砥柱——30 秒电视广告和光彩夺目的杂志广告就要消失了。“纷乱世界”的支持者说：“在未来世界里，开展市场营销——甚至品牌化——

不必过分依赖那些传统媒体，因为再没有人对它们感兴趣，它们很快就没有必要存在。”[5]

于是，许多大型广告主将广告预算从网络电视转向更加精准的、成本效益更高的、互动性更强的和吸引人的新媒体。一位分析人员观察到：“广告行业的结构会非常奇特：观众分裂成数十个新方向，在 iPod 上观看电视节目，在游戏机上观看电影，在互联网上收听广播。”所以，市场营销者必须“开始计划如何以新的不同寻常的方式影响消费者”。一家大型广告公司的 CEO 和创意总监说：“必须利用一切媒体。”[6]

但是，另一些从业人士看到的不是“纷乱的世界”，而是更加平和地看待新营销沟通模式的影响。他们注意到，有线电视和其他大众媒体仍然吸引了大多数主要公司的绝大部分促销预算，而且这一事实不可能很快地改变。尽管有人质疑 30 秒广告的未来，它今天仍然被大量和广泛地使用。2008 年，美国企业将 43%以上的广告费用投向国家和当地的电视广告，在互联网广告上的投入只有 7.6%。“所以，如果你认为电视是一只老态龙钟的恐龙，”一位媒体专家说，“你也许应该深思熟虑之后再作判断。”另一位专家表示赞同：“电视还有用吗？当然。只不过，它不再是唯一的游戏。”[7]

于是，新的市场营销沟通模式很可能会由传统大众媒体与大量各具特色的、令人兴奋的、更加精准和个人化的新型媒体动态组合而成。这对传统广告主提出了挑战——连接“媒体分裂”（media divide），避免将传统的创意和媒体方式与互动的新型数字媒体彼此分离。麦迪逊大街上那些曾经有过辉煌成功的广告公司，如今正奋力进行转型。一位分析师说：“广告主需要一视同仁地看待老媒体和新媒体。现实世界要求广告主创新性地将各种媒体工具组合起来。”另一位分析人员说：“整个世界在变化……市场营销者必须有足够的才智（来理解）如何运用这些媒体工具，以及用它们来干什么。”[8]

## □ 整合营销沟通的必要性

市场营销者现在转而使用更加丰富的媒体组合和沟通手段，但这并非易事。如今的消费者受到各种商业信息的轰炸，但是他们不会像市场营销者那样区分信息来源之间的差别。在消费者心目中，来自不同媒体的信息和促销方式汇总起来就构成了公司的整体形象。如果不同渠道所传达的信息彼此冲突，就可能导致混乱的企业形象、品牌定位和客户关系。

公司常常不能有效地整合各种沟通渠道。结果，消费者接收到的是公司信息的大杂烩。大众媒体广告说的是一回事，而价格促销所传达的是另一回事，产品标签制造出另一种信息，公司销售资料说的又完全不同，而公司网站与上述内容毫无关系。

问题的根源在于，这些信息通常来自公司的不同部门。广告信息由公关部或广告公司策划和执行；人员销售沟通由销售管理部门完成；公司内部的其他专家则负责公共关系、销售促进事件、网络营销和其他形式的营销沟通。虽然公司各个部门各司其职，分开使用各种沟通工具，但消费者并不是这样看待公司所传达的信息，他们将来自不同信息源的沟通信息组合在一起。如果这些信息彼此不能很好地协调，就必然使消费者产生模糊不清的品牌认知。

今天，越来越多的公司正采用**整合营销沟通**（integrated marketing communications，IMC）的概念。如图 14—1 所示，在这一概念下，公司仔细地整合各种沟通渠道，传播关于组织及其品牌的清晰、一致和有说服力的信息。



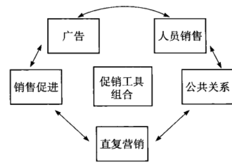




**图 14—1　整合营销沟通**

整合营销沟通要求识别消费者可能与公司及其品牌接触的所有时点。每一次品牌接触都是一次信息传达——或好，或坏，或无关紧要。一位广告经理说："这个世界已经完全改变，需要与受众沟通的品牌必须明白，它们所做的一切都是传达信息的媒体。"[9]公司希望在与顾客的每一次接触中都传达协调一致的正面信息。整合营销沟通要求制定一个完整的市场营销沟通战略，旨在通过展示公司及其产品如何帮助顾客解决问题，来建立稳固的客户关系。

整合营销沟通将公司所有的信息与形象联系在一起。公司的电视广告、印刷广告、电子邮件以及人员销售沟通无不表现着相同的信息、外观和情感。公司的公关材料与网站或社交网络也都展示一样的形象。不同的媒体在吸引、告知和说服消费者上具有各自独特的作用，公司必须以整体的市场营销计划将这些作用仔细地协调起来。

例如，尼康公司最近仔细协调其媒体组合开展了一场营销运动，旨在证明最普通的人也能轻松自如地使用尼康 D40 相机，获得美妙的数码照片。为了证明这一点，尼康在南卡罗来纳州的乔治城派发了 200 台该型号相机，然后在电视和印刷广告中展示这些人及其照片。该广告传播品牌信息，并邀请消费者登录专门建立的支持性网站（www. stunningnikon. com/picturetown）。在这个网站上，消费者可以探寻拍摄者及其照片背后的故事，了解更多关于尼康 D40 相机的信息，以及在哪里可以购买。尼康公司在这次运动中，将广告、网站、支持性的公共关系，甚至事件本身精心地整合起来，有效地传达一致的信息。

过去，没有一个人或部门专门负责研究和协调各种促销工具的沟通作用。为有效地执行整合营销沟通，一些公司开始任命一位营销沟通总监全面负责公司的沟通努力。这有助于产生更好的沟通一致性和更显著的销售效果。它把协调各种营销活动以形成统一公司形象交由专人负责，这是前所未有的。

## 沟通过程概述

整合营销沟通涉及确定目标受众，制定精心策划的促销方案，以获得理想的受众反应。过去，营销沟通通常致力于在目标市场上获得迅速的认知、形象或偏好。但是，这一沟通策略过于短视。今天，越来越多的市场营销者开始将沟通视为管理长期的客户关系。

由于顾客之间差别很大，公司需要为特定的细分市场、缝隙市场甚至个人制定相应的沟通计划。在强调互动性的新型沟通技术下，公司不仅需要回答"我们怎样才能

到达顾客”，而且要回答“如何让顾客到达我们”。

于是，沟通过程应该从审计目标顾客与公司及其品牌所有可能的接触点开始。例如，打算购买新厨房电器的消费者可能与其他人交谈、看电视、阅读报纸上的文章和广告、浏览网站搜索价格和评价，以及在一个或多个门店考察产品。市场营销者需要评价在购买过程的不同阶段，影响每一种沟通体验的重要因素。这样做有助于市场营销者更有效地配置沟通预算。

为了进行有效沟通，市场营销者还需要理解沟通是如何起作用的。沟通涉及图 14—2 中的 9 个要素。其中两个要素是沟通的双方——信息发送者和信息接收者。另两个沟通要素是主要的沟通工具——信息和媒体。沟通功能——编码、解码、反应和反馈，是沟通过程的另外四个要素。最后一个要素是系统中的噪音（干扰）。以下用麦当劳公司的电视广告“我就喜欢”（I'm lovin' it）来解释这些要素的定义及其应用。

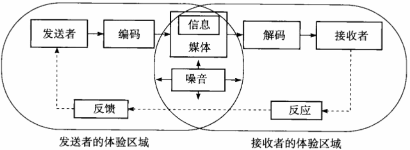



**图 14—2 沟通过程中的要素**

- 发送者：向另一方发布信息的主体——在这个例子中是麦当劳公司。
- 编码：将意图转化为符号形式的过程——麦当劳的广告商用文字、声音、插图等符号组合为一则表达其意图的广告。
- 信息：发送者传递的一组符号——实际的麦当劳广告。
- 媒体：信息从发送者传递到接收者的沟通渠道——麦当劳选择的电视及具体的电视节目。
- 解码：接收者对发送者编码的符号赋予含义——一位消费者观看麦当劳广告，并解释其中的文字和形象的意义。
- 接收者：接收由另一方传递的信息的人——观看麦当劳广告的消费者。
- 反应：接收者在接触信息之后的反应——可以有各种可能的反应，例如消费者更喜欢麦当劳了，下次更有可能吃麦当劳，传唱“我就是喜欢”的广告歌，或者什么也不做。
- 反馈：接收者的某些反应反向传递给信息的发送者——麦当劳的调研显示，消费者被广告吸引并记住了广告，或者消费者写信或打电话对广告或产品提出称赞或批评。
- 噪音：沟通过程中意外的干扰或曲解，导致接收者获得的信息与发送者发送的信息有偏差——消费者在观看电视广告时分心而错过了关键信息。

要使沟通的信息有效，发送者的编码过程必须与接收者的解码过程协调一致。信息最好用接收者熟悉的文字和符号表达。发送者的体验与接收者的相似之处越多，信息就越可能有效。市场营销沟通人员并不一定具有消费者同样的经历或体验。例如，




广告文案创意者可能为来自另一个社会阶层的消费者制作广告，比如，富有的企业主。但是，为了有效地进行沟通，市场营销沟通人员必须理解消费者的社会经历。

这一沟通模型指出了有效沟通必备的关键要素。发送者必须知道自己希望到达哪些受众，以及希望得到什么反应。他们必须善于进行信息编码，并且考虑目标受众将如何解码。他们必须通过能够准确地到达目标受众的媒体发送信息，并且建立反馈渠道，以便能够评估受众对信息的反应。

## 开展有效营销沟通的步骤

现在考察开展有效整合沟通和促销计划的步骤。市场营销者必须做以下事情：确定目标受众；明确沟通目标；设计信息；选择传递信息的媒体；选择信息来源；收集反馈信息。

### 确定目标受众

营销沟通始于确定目标受众。他们应该是当前或潜在的购买者、制定购买决策的人或影响购买决策的人。受众也许是个人、群体、特定公众或一般公众。目标受众将极大地影响营销沟通人员的多项重要决策，包括说什么、怎样说、何时说、在哪里说，以及谁来说，等等。

### 明确沟通目标

一旦确定目标受众，市场营销者就必须决定希望得到的反应。当然，在许多情况下，消费者的购买行为是沟通人员最终的目标。但购买只是消费者决策制定过程的最终结果。营销沟通者需要知道目标受众现在处于何种阶段，以及需要发展到什么阶段。目标受众可能处于六个**购买者准备阶段**（buyer-readiness stages）中的某一个，这些阶段是消费者在购买决策过程中通常要经历的，包括知晓、了解、喜爱、偏好、信服和购买（见图 14—3）。

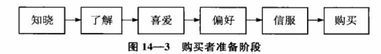



**图 14—3　购买者准备阶段**

目标受众可能对产品一无所知，或只闻其名，或略知一二。营销沟通人员必须首先建立知晓度和了解。例如，当苹果公司于 2007 年年中推出 iPhone 时，就在奥斯卡期间发布了一则搞笑广告，以创造最初的知晓度和引发消费者的好奇。这则奥斯卡搞笑广告展示了一些著名电影和电视剧中的人物接听 iPhone，用“你好！”问候对方的片段（登录 YouTube 搜索“iPhone Oscars Teaser”，你就会看到这则广告）。结尾不断出现 iPhone 的新形象，伴随简单的文字“你好”，“6 月上市”。

在 B2B 环境下也是如此。例如，IBM 运用诙谐的广告激发人们对其新的 Blade Center 服务器技术产生浓厚的兴趣。Blade Center 在 IT 杂志上刊登的平面广告和通过 YouTube 发布的视频广告，根本没有提及 IBM 或者 Blade Center，只是展示一个硕大而神秘的电缆球，诱使好奇的用户登录网站 www.ibm.com/outwithcables 寻求

答案。

假设目标受众已经知道产品，他们对它有何情感呢？一旦潜在的购买者对iPhone有所了解，苹果公司的市场营销者就希望推动他们对这种创新性电话产生强烈的情感，包括喜爱（对该电话产生好感）、偏好（相对其他移动电话品牌而言，对iPhone情有独钟），以及信服（相信iPhone是自己的最佳选择）。为做到这一点，苹果公司的市场营销者综合运用各种促销组合工具：广告侧重建立一种品牌的情感联系，并解释iPhone的设计和特点；新闻发布会和其他公共关系活动帮助激发消费者对iPhone上市的期待；一个配套的网站告知潜在的购买者相关技术信息、常见的问题、软件的更新及与合作伙伴T&T的付费方案。

最后，部分目标顾客被说服了，但还未急于作出购买决策。潜在的iPhone购买者可能决定再等待一段时间，看看有没有更多的信息或降价的可能。此时，营销沟通者必须引导这些消费者采取最后的购买行动，包括提供特殊促销价格、附送赠品、现金返还等。苹果公司可能给购买过苹果其他产品的顾客发电子邮件，敦促他们在所收藏的苹果产品中尽快加入耀眼的iPhone。

当然，市场营销沟通者不可能独自为iPhone创造积极的情感和购买。该移动电话产品自身必须为顾客提供卓越的价值。实际上，卓越的市场营销沟通会加速劣质产品的灭亡。这是因为潜在买者越快知道该产品，对其缺陷就认识得越快。因此，优秀的营销沟通要求"美行，而后美言。"

## □ 设计信息

确定理想的受众反应之后，营销沟通者开始制定有效的信息。理想的信息应该能够引起注意（attention）、产生兴趣（interesting）、激发欲望（desire）和促进行动（action），这就是所谓的AIDA模型。实际上，很少有信息能够经历所有环节，将消费者从知晓阶段一直引导到购买阶段，但是AIDA框架提出了一则好信息的理想质量。

市场营销沟通者组织信息时，必须决定说什么（信息内容）和怎样说（信息结构和形式）的问题。

### 信息内容

市场营销者必须提出恰当的诉求或主题，以产生预期的反应。诉求有三类：理性诉求、情感诉求和道德诉求。理性诉求（rational appeal）与受众的自身利益相关联，展示产品将带来的预期利益。例如，沟通信息中说明产品的质量、经济性、价值或性能。因此，在一则广告中，天然食品营销者Kashi声称"一种使命七种谷物"，并询问消费者"当你能够用柠檬草和椰子的时候，为什么要用人造香精和添加剂？"而瘦身公司（Weight Watchers）的广告告诉人们这样一个简单的事实："减肥的秘密，说到底就是没有什么秘密。"

情感诉求（emotional appeal）旨在激起消极或积极的情绪，从而刺激购买。营销沟通人员可以运用诸如爱、欢乐、幽默、恐惧和愧疚等情感诉求。情感信息的提倡者认为，情感诉求可以吸引更多的注意，为广告主和品牌赢得信任。"脑科学已经证实，消费者在思考之前就已经开始感觉，情感产生很快，"一位专家说道，"真正的说服本质上都是有情感的。"[10]于是，米其林（Michelin）利用委婉的恐惧情感推销其轮胎。其广告中显示驾车出行的家庭，并告诉父母："米其林：因为你的轮胎上承载了

太多。”钻石贸易公司发布情感诉求广告，表现男人们如何用钻石首饰让自己爱恋的女人们惊喜。广告总结道：“钻石恒久远，真爱永流传。”

近来，似乎所有公司都在自己的广告中运用了幽默诉求，从消费者产品公司（例如百威英博公司）到学术专著（例如《美国传统词典》（American Heritage Dictionary））无不如此。例如，在《今日美国》（*USA Today*）杂志 2008 年超级杯广告消费者评选中，前 15 名最受欢迎的广告中就有 13 个运用了幽默元素。只要运用恰当，幽默可以吸引注意，使人们感到愉快，并且赋予品牌鲜明的个性。但是，使用不当的话，它可能分散消费者的注意，很快淡化人们对产品的好感，喧宾夺主地掩盖产品的特色，甚至激怒消费者。

道德诉求（moral appeal）帮助受众了解什么是“对的”和“恰当的”。它们通常用于鼓励人们支持社会事业，诸如清洁环境或帮助弱势群体。例如，United Way's Live United 运动敦促人们重返社区——“一起生活。创造不同。帮助社区中的每个人创造机会。”一则环境保护联盟（Earthshare）的广告敦促人们关注环境，提醒人们，“我们应该为自己所作的每一个决定负责。我们选择自己生活的世界，所以让我们作出正确的选择。我们住在自己建造的家园中”。

### 信息结构

市场营销者还必须决定如何处理三种信息结构问题。第一，是应该直接给出结论，还是让受众自己判断？研究表明，在许多情况下，广告主最好提出问题，让购买者得出自己的结论。第二个信息结构问题是，应该在开始还是最后，提出强有力的论点？一开始就抛出强有力的论点虽然可以引起强烈的注意，但可能导致虎头蛇尾。

第三个信息结构问题是，应该提供单方面的论点（只提产品的优势），还是两方面的论点（宣扬产品优势的同时，也承认其不足之处）？通常，单方面的论点在销售展示中更加有效，除非信息接收者受教育程度很高，或者可能听说过相反的意见，或者沟通者有需要克服的负面联想。例如，亨氏传达这样的信息：“亨氏番茄酱因为好，所以流出慢”；李斯德林漱口水（Listerine）这样宣传：“每天两次李斯德林的坏味道”。在这种情况下，两方面信息可以提高广告主的可信度，使购买者对竞争对手攻击具有抵抗力。

### 信息形式

市场营销沟通者还需要为其信息确定一个强有力的结构。在印刷广告中，沟通者必须决定标题、文案、插图和色彩。为了吸引注意，广告主可以运用虚构和对比；吸引眼球的图片和标题；独特的构图；文字的大小和定位，以及色彩、造型和变化。如果信息通过广播传递，沟通者必须选择措辞、声音和音效。推广银行服务与促销 iPod 的“声音”应该有所不同。

如果信息是通过电视或人际传播的，沟通人员除上诉所有要素，还要考虑将身体语言纳入计划。演示者要精心准备每一个细节——面部表情、仪表、着装、姿态和发型。如果信息通过产品或其包装来传达，营销沟通人员还必须关注其质地、结构、气味、色彩、大小和形状。一项研究表明，人们在目光刚刚接触某事物的 90 秒内就会对它作出潜意识的判断，而且该判断的 90%基于色彩。另一项研究表明，色彩增加了 80%的品牌认知。因此，在设计有效营销沟通的过程中，市场营销人员必须仔细考虑色彩和其他似乎微不足道的细节的影响。[11]

## □ 选择媒体

接下来，营销沟通者必须选择沟通渠道。沟通渠道可以分为两大类——人际沟通和非人际沟通。

### 人际沟通渠道

在**人际沟通渠道**（personal communication channel）中，两个或更多的人彼此直接沟通。他们的具体沟通方式包括面对面谈话、打电话、通信、电子邮件，甚至是网上聊天。人际沟通渠道之所以很有效，是因为人们可以直接沟通和反馈。

有的人际沟通渠道由公司直接控制。例如，公司的销售人员与目标顾客接触。但是，有关产品的其他人际沟通是通过不由公司直接控制的渠道到达购买者的，可能是独立的专家对购买者的忠告和建议（消费者权益组织、网上购物指南等）；也可能是目标购买者与邻居、朋友、家庭成员以及同事交谈时进行的沟通。后者也称作**"口碑影响"**（word-of-mouth influence），其影响在许多产品领域都不可小视。

人际影响对昂贵的、有风险或高可视度的产品尤其重要。例如，顾客在亚马逊网站上留下的简单评语就很有影响力。

> 多么强烈或多么经常地沟通产品本身并不重要，现在很少有人在了解其他试用者对产品的看法之前，就购买大件产品。这是一个低信任度的世界，这正是屡次调查都表明，"亲戚或朋友的推荐"在所有影响购买的因素中始终高居榜首的原因。最近的研究发现，90%以上的顾客信任"其他消费者的推荐"，而信任广告的人从原先最高约 40%跌到不足 10%。亚马逊正是认识到了这一点，才成功地提高了销售。谁不是基于其他顾客的评论或"买了该商品的人还买了……"的推荐，才在亚马逊上购买的呢？这印证了 Shop. org 最近一项调查的发现——96%的零售商发现，排名和评价是提升网上销售的有效策略。[12]

公司可以采取措施推动对自己有利的人际沟通行为。例如，有些公司为自己的品牌培养意见领袖（opinion leaders）——其观点受到其他人的追随——将产品以优惠的条件提供给他们使用，或者通过培训使他们更加了解公司及产品，以便能够告知和影响其他人。**蜂鸣营销**（buzz marketing）指培养意见领袖，并激励他们将关于产品和服务的信息传播给所在社区的其他人。让我们看看 BzzAgent 的例子。这家位于波士顿的营销咨询公司已经为许多著名公司创造过口碑运动。[13]

> BzzAgent 在世界范围组织了超过 60 万人的蜂鸣自愿者大军，他们传递自己认为真正有谈论价值的产品和服务信息。2008 年，BzzAgent 策划了 119 次口碑运动，影响的消费者超过 3 400 万人。"我们的目的是找到一种获得真实口碑的途径，" BzzAgent 的创立者戴维·巴尔特（David Balter）说道，"那就是建立一个网络将热心的顾客转变为品牌的传道者。"一旦与客户签约，BazzAgent 就在其数据库中搜索与该产品和服务的目标顾客在人口特征和心理特征上相符的"代理人"。挑选出来的志愿者收到样品和进行蜂鸣传播的培训手册。这些志愿者不止有爱煲电话粥的少年，他们中约 65%的人年龄在 25 岁以上，60%是女性，40%从事管理岗位的工作或具有更高的职位。一次蜂鸣运动的平均规模为约 1 万名志愿者参与，创造大约 60 万次沟通，平均成本只需 30 万美元。BzzAgent 已经为许多品牌开展过蜂鸣营销运动，例如雅诗兰黛（Estee Lauder）面膜、《电





视指南》（*TV Guide*）、岩底饭店（Rock Bottom Restaurants）和美国优生优育基金会（the March of Dimes）等。在亚拉巴马州，BzzAgent 的志愿者 ArnoldGinger123 甚至拉住她的见习军官聊牛仔裤的新品牌。BzzAgent 服务最主要的诉求点是其真实性。“我所喜欢的是 BzzAgent 不造假，”可口可乐全球战略营销副总裁史蒂文·库克（Steven Cook）说，“（该公司告诉其代理人），‘这里是信息；如果你相信它，说出你的任何想法。’它是……真实的。”

### 非人际沟通渠道

**非人际沟通渠道**（nonpersonal communication channels）是没有人际接触或反馈的信息传播途径，包括主要媒体、气氛和事件。主要媒体有印刷媒体（报纸、杂志、直邮），广播媒体（广播、电视），陈列媒体（告示牌、标志、海报），以及网路媒体（电子邮件、公司网站、网上社交和分享网络）。气氛是一种经过设计的环境，用于创造和强化购买者的产品购买倾向。因此，律师事务所和银行的设计注重表现信任和客户可能看重的其他特质。事件是通过策划活动与目标受众沟通信息。例如，公共关系部门安排新闻发布会、盛大的开业典礼、展销会、公众参观日以及其他事件。

非人际沟通直接影响购买者。而且，运用大众传媒常常引发更多的人际沟通，进而间接地影响购买者。沟通信息首先从电视、杂志和其他大众传媒传达到意见领袖，然后从这些意见领袖传递给其他人。于是，意见领袖位于大众传媒与受众之间，将信息传播给那些较少接触媒体的人。这意味着，大众沟通者应该将其信息直接瞄准意见领袖，再通过他们将信息带给其他人。有趣的是，市场营销者常常在广告和促销活动中嵌入消费者代言人或意见领袖，利用非人际沟通渠道替代或刺激人际沟通。

## □ 选择信息来源

在人际沟通和非人际沟通中，信息对目标受众的影响也受到受众对沟通者看法的影响。来源可靠的信息往往更具说服力。于是，许多食品公司向医生、牙医和其他保健服务提供商促销，激励这些专业人士向患者推荐其产品。市场营销者雇用名人（知名的体育明星、演员、音乐家，甚至是卡通形象）代言，向目标市场递送信息。高尔夫选手老虎伍兹为耐克、埃森哲、别克等十多个品牌代言；魏圣美（Michelle Wie）将他的形象出借给耐克和索尼；萨拉·杰西卡·帕克（Sarah Jessica Parker）为卡尼尔摆造型；基斯（Keith）则为路易威登代言。[14]

不过，公司在选择名人代言其品牌时，必须格外小心。代言人选择不当可能使品牌陷入尴尬的境地，甚至玷污品牌形象。减肥药 TrimSpa 在安娜·尼克·斯密斯（Anna Nicole Smith）由于药物过量丢掉小命后对这一点深有感触。H&M、香奈儿（Chanel）、巴宝莉（Burberry）不得不在超级名模凯特·摩斯（Kate Moss）吸毒照曝光后，宣布与她解除代言合同。耐克、可口可乐和卡夫公司也曾遭遇难堪，它们的代言人迈克尔·维克（Michael Vick）卷入了非法斗狗的诉案。“品牌与名人之间的联系犹如婚姻充满风险，”一位专家如此评论，“如今通行的做法是，在广泛的背景调查之后才与名人签约。即使如此，事故仍然时有发生。”[15]

## □ 收集反馈

信息发送之后，营销沟通者还必须调查它对目标受众的影响。这包括询问目标受

众是否记得该信息，看过多少次，还能回忆起哪些要点，有何感受，以及对产品或公司过去和现在的态度。营销沟通人员更乐意测量信息对实际行为的影响——有多少人购买了产品，与其他人谈论过产品，或者惠顾过商店。

根据市场营销沟通的反馈，可能需要改变促销计划或产品自身。例如，穿越航空公司（AirTran Airway）运用电视和报纸广告告知消费者关于公司、航班及其费用的信息。假如反馈调查显示，某地区有80%的乘客回忆说看到过公司的广告并知道其航班和价格。其中60%的人乘坐过该航空公司的飞机，但只有20%的人表示满意。这些结果表明，尽管沟通计划创造了较高的知名度，但航空公司没有为顾客提供符合他们预期的服务。所以，穿越航空公司在继续成功的沟通计划时，需要切实改善服务水平。相反，假如反馈调查表明，只有40%的消费者知道该航空公司，其中只有30%乘坐过，但80%的乘客是回头客。在这种情况下，穿越航空公司需要加强其促销计划，充分宣传自己创造顾客满意的能力。

## 制定总促销预算和组合

我们已经考察了开展有效沟通的主要步骤。现在来考察以下问题：公司应该如何决定促销总预算及其在主要促销工具之间的分配，以创造理想的促销组合？公司如何组合使用各种促销工具来建立整合营销沟通？

### 制定总促销预算

公司面临的最艰难的营销决策之一是，应该在促销上花多少钱。百货业巨头约翰·华纳梅克（John Wanamaker）曾经说过："我知道我的广告费有一半被浪费掉了，但不知道是哪一半。我花费200万美元做广告，但我不知道这笔钱是只够一半还是多花了一倍。"因此，不同的行业和公司在促销支出上存在很大差别就不足为奇了。消费者包装商品的促销费用可能占到销售总额的10%～12%，化妆品是14%，工业机械产品只有1%。在特定的行业中，既有促销费用很低的公司，也有在促销上投入大笔金钱的公司。[16]

公司是如何决定其促销预算的呢？我们将考察四种制定促销总预算的常见方法：量入为出法、销售比例法、竞争对等法和目标—任务法。[17]

#### 量入为出法

一些公司使用**量入为出法**（affordable method），以公司能够负担的水平为标准制定促销预算。小企业常常运用这种方法，因为公司不能在广告花费超过现有的承受能力。它们从总收益中减掉运营费用和资本费用，然后将剩余资金的一部分用于广告。

遗憾的是，以这种方法决定预算完全忽视了促销对销售业绩的影响。它倾向于在所有支出中最后考虑促销，即使在广告对企业成功非常关键的情况下也是如此，从而导致每年促销预算都确定，使得营销人员很难制定长期市场规划。量入为出法有时会导致在促销上花费过度，但更多的时候会导致促销费用不足。

### 销售比例法

另一些公司运用**销售比例法**（percentage-of-sales method），以当前或预期销售额的特定比例来制定促销预算。或者，以单位售价的一定比例来做预算。销售比例法有一定的优点。它易于操作，有助于管理者思考单位促销支出、销售价格和利润之间的关系。

但是，尽管具有这些显著的优点，其调整余地很小。它错误地将销售额视为促销的原因而非结果。尽管研究已经发现，促销支出和品牌优势之间呈正相关，两者的关系常常表现为效果和原因，而非原因和效果。在这种方法下，强势品牌因为拥有较高销售额，便可以获得最高的促销预算。

于是，按销售额的一定比例来确定预算的做法是以资金的可获得性，而非市场机会为基础的。它可能会阻止为扭转销售下降而增加促销投入。由于预算按照每年的销售额而变化，很难制定长期计划。最后，除了过去做过的或竞争者正在做的，该方法不能为选择特定的百分比提供任何基础。

### 竞争对等法

还有一些公司使用**竞争对等法**（competitive-parity method），按照与竞争对手相当的标准制定促销预算。它们监视竞争者的广告，或者从公开的数据或行业协会获取行业促销费用的估计，然后根据行业平均水平制定预算。

有两种观点支持该方法。首先，竞争者的预算代表行业的集体智慧。第二，与竞争者的促销费用相当有助于避免发生促销战。遗憾的是，这两种观点都不可靠，没有依据相信竞争者就能比公司自己在促销费用的制定上技高一筹。不同公司之间差异很大，每个公司都有自己独特的促销需求。最后，没有证据表明，与竞争者对等的预算就可以真的避免促销战。

### 目标—任务法

最合乎逻辑的方法是**目标—任务法**（objective-and-task method），公司根据自己的促销目标和打算完成的任务来制定促销预算。该预算方法必须做到：（1）确定特定的促销目标；（2）决定为实现这些目标，需要完成的促销任务；（3）估计完成这些任务的成本。这些成本的总和就是计划的促销预算。

目标—任务法的优点在于，它迫使管理层说明促销费用与促销结果之间的关系。但这种方法最难操作。通常，公司很难判断实现既定目标需要完成哪些特定的任务。例如，假设索尼公司希望其最新型号的便携式摄像机在 6 个月的导入期内达到 95％的知名度。为实现这一目标，公司应该采用哪些特定的广告信息和媒体计划呢？这些信息和媒体计划的成本是多少？索尼公司的管理者必须考虑这些问题，即使它们很难回答。

## □ 构建促销组合

整合营销沟通的概念表明，公司必须仔细地协调各种促销工具，构建高度整合的促销组合。公司应当如何决定运用哪些促销工具呢？即使同一行业内的公司在设计促销组合时，也会存在很大差别。例如，玫琳凯将大部分促销经费用于人员销售和直复营销；其竞争者封面女孩在消费者广告上投入很大。我们现在探讨影响营销人员选择

促销工具的各种因素。

### 各种促销工具的特点

每种促销工具都具有不同的特点和成本。营销人员在构建促销组合时，必须理解这些特点。

**广告**。广告能够将信息传递给地理分布很广的受众，而且每次暴露的平均成本较低，广告主能够多次重复发布信息。例如，电视广告可以到达广泛的观众群。据估计，约 9 750 万美国人通过电视观看了 2009 年美国超级杯橄榄球联赛；约 3 200 万人至少观看了这届奥斯卡金像奖颁奖典礼的部分实况转播；3 340 万粉丝观看了第四季《美国偶像》的首播。对那些希望达到广大受众的公司而言，电视是最佳选择。[18]

除了到达率，大规模的广告传递了关于销售方的正面信息，诸如规模、受欢迎程度以及成功。因为广告的公众性，消费者往往认为广告中的产品更可信赖。广告有非常强的表现力——综合运用视觉、印刷、声音和色彩，艺术化和戏剧化地表现产品。一方面，广告可以用于树立长期的形象（例如可口可乐的广告）；另一方面，广告可以刺激短期的销售提高（例如连锁百货公司柯尔关于周末特惠的广告）。

广告当然也有一些不足之处。尽管它可以迅速地到达许多人，但它是非人际沟通，不能像公司的销售人员那样直接地说服潜在顾客。对大多数产品而言，广告只能够与受众进行单方向的沟通，受众可能不注意或不反应。另外，广告费用可能很高。尽管有的广告形式如报纸和广播广告可能以较少的预算完成，但电视等其他广告形式则需要大笔的预算。

**人员销售**。在购买过程的特定阶段，尤其在建立买方的偏好，使其信服并采取购买行动上，人员销售是最有效的工具。这种方式涉及两人或多人之间的互动，所以每个人都可以观察其他人的需求和特点，快速地作出调整。人员销售还可以建立各种顾客关系，从就事论事的销售关系到个人友谊。一位有效的销售人员为了建立长期关系，需要为顾客解决问题，时时将顾客的利益放在心上。最后，人员销售使购买者通常感到有必要倾听和作出回应，即使仅仅是一句礼节性的“不了，谢谢你。”

但是，这些独特的效果是有代价的。建设一支销售团队比制作一则广告需要更长期的投入——广告可以随时发布和停止，但是销售人员规模很难改变。人员销售也是公司最昂贵的促销工具，平均每次销售访问要耗费公司 329 美元。在有些行业，一次销售访问的平均成本甚至高达 452 美元。[19]美国公司花在人员销售上的费用比广告多 3 倍。

**销售促进**。销售促进包括多种多样的工具——优惠券、折扣交易、加量不加价及其他——所有这些工具都有许多独特的性质。它们吸引顾客的注意力，激发强烈的购买动机，还可以增强产品的吸引力，因此经常用于扩大产品供给和刺激疲软的销售。销售促进通常可以得到迅速的反应——广告在劝说“买我们的产品吧”，促销则在鼓励“现在就买”。但是，销售促进的效应常常是短期的，在建立长期品牌偏好和客户关系上常常不如广告或人员销售那么有效。

**公共关系**。公共关系常常得到人们更多的信任——新闻故事、特写报道、赞助和事件对读者而言似乎都比广告更加真实、可信。公共关系还可以到达许多不愿意接触销售人员和广告的潜在顾客——信息是作为新闻，而不是以推销为目的的沟通传递给购买者的。而且，公共关系可以与广告配合使公司或产品引人注目。市场营销者往往没有充分发挥公共关系的作用，或者把它作为一种补充手段。其实，经过缜密策划的公共关系与其他促销组合要素结合使用，可以非常有效，而且经济实惠。




**直复营销**。直复营销有许多种形式——直邮、目录、电话营销、网络营销以及其他，它们都具有 4 个明显的特征。直复营销是非公众性的：信息通常直接针对特定的个人；直复营销是即刻的和定制化的：信息可以非常迅速地准备好，并且针对特定顾客量身定做；直复营销是互动性的：它允许市场营销人员和消费者之间建立对话，信息也可以根据消费者的反应进行及时的修改。因此，直复营销很适合高度目标化的市场营销努力，以及建立一对一的客户关系。

### 促销组合战略

市场营销者可以选择两种基本的促销组合战略——“推”式促销和“拉”式促销。图 14—4 比较了这两种战略。对这两种战略而言，具体促销工具的相对重要性是不同的。**“推”式战略**（push strategy）将产品通过分销渠道向最终消费者推广。制造商对渠道成员开展营销努力（主要是人员销售和交易促销），旨在吸引它们购买产品并向最终消费者促销。

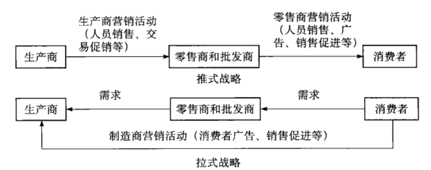



**图 14—4　“推”式与“拉”式促销战略**

运用**“拉”式战略**（pull strategy）时，制造商将其营销努力（主要是广告和消费者促销）集中在最终消费者身上，引导他们购买产品。如果“拉”式战略有效的话，消费者会向渠道商求购产品，渠道商会向制造商订货。因此，在“拉”式战略下，消费者需求在整个渠道中“拉动”产品。

有些工业产品公司只运用“推”式战略；有的直复营销公司只使用“拉”式战略。但是，大多数大公司综合使用两种战略。例如，卡夫公司在大众传媒上投放广告和运用消费者促销活动来拉动其产品，同时使用大规模的销售人员和交易促销在渠道中推动产品。最近几年，消费品公司一直降低促销组合预算中“拉”的比重，而更青睐“推”。这已经引起人们的担忧，公司可能在以牺牲长期品牌权益为代价推动短期销售（参见营销实例 14.1）。

## 营销实例 14.1

### 消费品公司是否过于“推式”化了

诸如宝洁、卡夫、家乐氏和通用磨坊等消费品公司大多运用“拉”式促销战略成长为巨型企业。它们借助大量在全国范围发布的广告使自己的产品差异化，获得市场份额并建立品牌权益和顾客忠诚。但是，在过去的数十年中，这些公司已经变得更加“推式

化”(pushy)，它们不再像以往那样强调全国广告，而是将更多的营销预算投入到交易促销和消费者促销上。

一般的交易促销（交易津贴、陈列、合作广告、针对零售商的进场费）现在占到消费者产品公司整个营销支出的60%。这意味着，在过去6年中，交易促销费用增长了7个百分点。消费者促销（优惠券、折扣、加量不加价等）在一般的营销预算中占到另外14%。这样，营销预算大约只余下26%用于广告，这一比例与20年前的42%相比大幅降低了。

这些公司为什么会有如此大的转变，转向“推式”战略呢？原因之一是，近年来，大众媒体运动的成本越来越高，效果却在降低。有线电视成本骤增，观众数量却锐减，进行全国广告变得极不合算。公司现在瞄准更小的细分市场制定针对性的营销计划，使得全国广告与本土化的零售商促销相比，显得有些不合时宜。而且，在品牌延伸和产品雷同的当今市场，公司有时很难找到恰当的产品差异点在广告中树立形象。所以，它们通过价格折让、加量不加价、优惠券或其他“推”式技巧来建立产品的差异化。

另一个促使公司加速从“拉”式战略转向“推”式战略的原因是，零售商日益强大。诸如沃尔玛、塔吉特、克罗格和塞夫韦等零售巨头现在拥有更强的谈判能力——它们希望制造商进一步实行“推”式战略。全国广告绕过零售商面向大众推广产品，而“推”式促销却可以直接带给零售商好处。因此，制造商必须经常使用“推”式战略，以从重要零售商那里获得好的货架空间和其他支持。

但是，许多市场营销者担忧这样无节制地使用“推”式促销将导致激烈的价格竞争和无休止的促销战。一旦使用不当，“推”式促销会因为短期利益而牺牲品牌的未来。销售促进能在短期赢得中间商的支持和消费者购买，但是广告更有利于建立长期的品牌权益和消费者偏好。通过挤占媒体广告的预算来支付更多的销售促进活动，公司也许会赢得短期利润的战役，但会在长期品牌权益、消费者忠诚和市场份额的战争中败北。“品牌经年累月才得以建立起来，为什么要季度性地对待它们?”一位分析者悲伤地说。

特别令人担忧的是短期价格促销手段的滥用。频繁使用价格作为促销手段会毁坏品牌权益，因为它鼓励消费者根据价格而非品牌利益判断价值。事实上，一些分析人士将最近20年来购买知名品牌的消费者比重持续下降归咎于销售促进的泛滥。根据一位消息灵通人士的说法，现在消费者的价格敏感度比25年前增加了50%。最近的一项调查表明，消费产品营销者目前最担心的问题是价格压力和持续降低的购买者忠诚。

当价格是品牌定位的关键时，以定价为特色是明智之举。但对那些价格不是价值构成基础的品牌而言，“对被逼上绝路的品牌而言，价格促销其实是饮鸩止渴的行为，”一位市场营销经理说道，“通常情况下，要慎用价格，还是投资广告来促进销售比较好。”

著名的市场营销咨询专家杰克·特劳特(Jack Trout)警告说，一些产品如果持续促销可能会自我毁灭。现在，家具、汽车轮胎、机票和其他许多种类的产品很少以正常标价出售。其实，当汽车制造商因借助现金返还的促销刺激暂时提高销量而沾沾自喜时，市场却已回落等待下一次优惠促销，公司在吞噬利润的促销激励上损失了大量的金钱。例如，过去4年间，通用汽车公司削减了10亿美元广告预算，但在销售促进上倾注了数十亿美元，包括折扣价格、现金返还、低息贷款、汽油价格保证等，想尽一切办法将汽车“推”出展厅。但这些促销策略在获利或者顾客忠诚上收效甚微。过去3年间，通用汽车公司的亏损额高达令人咋舌的460亿美元，其国内市场份额从1980年的44.5%萎缩至不足25%。

特劳特提出几条“折扣戒律”，诸如“当其他所有人都打折时，你别这样做”；“有创造性地运用折扣”；“限制优惠的时间”；“尽快停止折扣”。

许多消费品公司现在开始反思它们的促销战略，并开始掉转方向将促销预算重新投

向广告。它们已经意识到，这不是促销与广告孰优孰劣的问题，也不是“推”式战略与“拉”式战略谁好谁坏的问题。成功取决于找到两者的最佳组合：坚持以广告建立长期的品牌价值和消费者偏好，销售促进则创造短期的交易支持和消费者兴奋。公司需要在整合营销沟通计划中综合“推”与“拉”的要素，既满足消费者和零售商即刻的需求，也满足公司长期战略的需要。

资料来源：Promotion spending statistics from *Shopper-Centric Trade: The Future of Trade Promotion* (Cannondale Associates: Wilton, CT, October 2007), p. 15. Other information and quotes from Jack Trout, "Prices: Simple Guidelines to Get Them Right," *Journal of Business Strategy*, November–December 1998, pp. 13–16; Jean Halliday, "GM Bleeds as Incentives Undermine Brand Value," *Advertising Age*, March 21, 2005, pp. 1, 37; Leonard M. Lodish and Carl F. Mela, "If Brands Are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters?" *Harvard Business Review*, July–August 2007, pp. 107–112; John D. Stoll, "GM Is Still Facing Tricky Curves," *Wall Street Journal*, February 5, 2008, p. C3; and "General Motors Corporation," *Hoover's Company Records*, April 2008, p. 10640.

公司在设计其促销组合战略时，需要考虑许多因素，包括产品和市场类型，以及产品生命周期阶段。例如，在消费品市场和产业市场，不同促销工具的重要性存在差异。B2C 公司通常更多地采用“拉”式战略，将资金更多地投入到广告中，其次是销售促进、人员推销和公共关系。反之，B2B 市场营销者更倾向于“推”式战略，在人员销售上投入更多资金，其次才是销售促进、广告和公共关系。一般情况下，人员销售更常用于价格昂贵和风险高的产品，以及更少和更大规模买主的市场。

在产品生命周期的不同阶段，不同促销工具的效果也存在差异。在导入期，广告和公共关系对建立高知名度很有用，销售促进有利于促进潜在消费者尽早试用产品，人员销售则用于说服渠道商进货。在成长期，广告和公共关系继续发挥强大的影响力，而销售促进的作用减弱，因为这一阶段的市场并不需要很多的激励。在成熟期，销售促进相比广告，变得更加重要。购买者已经知道品牌，广告的作用仅仅是提醒他们再次购买产品。在衰退期，广告仍然维持在提醒的水平上，公共关系和人员销售已经很少关注该产品。但是，可能依然保持较强的销售促进。

## □ 整合促销组合

制定促销预算和构建促销组合之后，公司必须采取措施确保促销组合中所有的营销要素完美地整合。以下是整合营销沟通的一览表。[20]

- 从顾客出发。识别顾客与公司及其品牌的所有接触点。努力确保每个接触点上的沟通与整体沟通战略保持一致，在顾客希望的时间、地点，以顾客偏爱的方式进行沟通。
- 分析能够影响公司业务能力的内外部趋势。寻求沟通最能发挥作用的领域。确定每种沟通职能的优势和弱点，并根据这些优势和弱点设计协调一致的促销策略组合。
- 审查整个组织在沟通方面的支出状况。明确沟通预算和任务，将它们综合为统一的预算过程。按照产品、促销工具、生命周期阶段和效果重新评价所有的沟通费用。
- 在制定沟通计划时依赖团队的力量。将所有的沟通职能纳入统一的计划。在沟通计划的各个阶段都需要考虑顾客、供应商以及其他利益相关者。
- 在所有的沟通媒体中创建一致的主题、基调和质量。确保所有要素都传递公司的重要信息和独特的卖点。这种一致性能够带来更好的效果，并避免各种职能之间不必要的重复工作。
- 为所有的沟通要素建立一致的业绩评价标准。建立系统以评价所有沟通活动的

综合效果。

● 任命专人负责公司的说服性沟通努力。通过集中计划和创造统一的业绩评价标准来促进效率。

## 营销沟通的社会责任

公司在构建促销组合时，必须清楚地了解营销沟通中涉及的大量法律和道德问题。大多数市场营销者致力于开诚布公地与消费者和经销商沟通。然而，难免出现一些问题，公共政策部门制定大量的法律和规定对广告、促销、人员销售和直复营销行为进行监管。我们将在这一部分讨论关于广告、促销和人员销售的问题，在第 17 章中讨论直复营销的问题。

### □ 广告与销售促进

依据法律，公司必须避免虚假或欺骗性广告。广告主不可以作出虚假的承诺，比如暗示产品具有某种功效而实际上不是。它们必须避免有欺诈可能的广告，即使实际上还没有人上当受骗。汽车制造商不能够做广告说自己的产品 1 加仑油能行驶 32 英里，除非它在正常的情况下确实如此。面包店不能仅仅因为自己的面包片比别家的薄，就在广告中声称自己的产品含有更少的卡路里。

销售者必须避免偷梁换柱式的广告，用虚假的承诺来吸引购买者。例如，一家大型零售商在广告中声称，某种缝纫机售价只有 179 美元。但当消费者上门试图购买广告中展示的产品时，销售人员却把它说的一无是处，竭力劝说顾客购买另一台价格昂贵的缝纫机。这种行为既是不道德的，也是不合法的。

公司的交易促销活动也受到严格地管制。例如，根据《罗宾逊-帕特曼法案》，卖方不得通过交易促销为特定的顾客提供优惠。公司必须向所有的中间商提供平等的交易条件，包括促销津贴和服务。

不仅仅要避免触犯法律——例如欺骗性的或偷梁换柱式的广告，公司可以运用广告和其他形式的销售促进来鼓励和推进社会责任计划和行动。例如，卡特彼勒与其他公司和环境保护组织建立了热带森林基金（Tropical Forest Foundation），一直致力于拯救亚马逊河流域的热带雨林。卡特彼勒公司通过广告和网站推广这一事业。类似地，哈根达斯公司在美国建立了一个互动性网站来敦促人们关注日益严重的蜜蜂危机（www. helpthehoneybees. com）。它还制作、出售香草蜜蜂口味的产品，资助关于蜜蜂和可持续发展的研究项目。

### □ 人员销售

公司的销售人员必须遵循“公平竞争”的原则。在美国，大多数州已经颁布了有关法案，列明哪些行为属于欺诈性销售，是不允许的。例如，销售人员不可以夸大购买产品的好处，对消费者说谎或者误导他们。为避免偷梁换柱的行为，销售人员的陈述必须与广告中宣传的相吻合。

对那些在家中接受拜访的消费者和那些去商店搜寻商品的消费者适用不同的原则。由于在家中接待前来拜访的销售人员的人可能感到意外，特别容易受到高压销售

技巧的影响，联邦贸易委员会采用三天冷静期（three-day cooling-off）的原则，给予那些并未主动搜寻商品的人们特别的保护。根据这一规定，在家中购买价格高于 25 美元的物品的消费者，可以在 72 小时内无条件地取消合同，或退还商品拿回他们所支付的全部货款。

许多人员销售涉及组织间的交易活动。向组织出售时，销售人员不可以向采购人员或其他能够影响销售的人员行贿。他们不可以通过贿赂或商业间谍活动来获得或使用竞争者的技术或商业秘密。最后，销售人员不可以暗示不真实的事情来贬低和诋毁竞争者或竞争性产品。[21]

## 关键术语

促销组合（营销沟通组合）promotion mix（marketing communications mix）
广告 advertising
销售促进 sales promotion
人员销售 personal selling
公共关系 public relations
直复营销 direct marketing
整合营销沟通 integrated marketing communications，IMC
购买者准备阶段 buyer-readiness stages
人际沟通渠道 personal communication channel
口碑影响 word-of-mouth influence
蜂鸣营销 buzz marketing
非人际沟通渠道 nonpersonal communication channels
量入为出法 affordable method
销售比例法 percentage-of-sales method
竞争对等法 competitive-parity method
目标—任务法 objective-and-task method
“推”式战略 push strategy
“拉”式战略 pull strategy

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 列举并简要描述五种主要的促销组合工具。

2. 讨论三种推动营销沟通变革的重要因素。

3. 说出并简要描述沟通过程的九种要素。市场营销者为什么需要理解这些要素？

4. 列举开展有效营销沟通的主要步骤。

5. 列举并描述制定促销预算的常用方法。

6. 比较“推”和“拉”两种促销战略。在每一种情况下，哪种促销工具最有效？

### 概念应用

1. 描述营销沟通信息的三种诉求，挑选一个品牌，为其制定三则不同的广告，分别运用一种诉求。

2. Energizer 公司正准备推出一条新的电池产品线，该系列产品比现有的型号提供更长的使用寿命。该产品线的品牌经理认为，促销预算的绝大部分应该投入到消费者促销和交易促销上，但是助理品牌经理认为，促销组合应该强调电视广告。与其他同学合作，分别扮演品牌经理和助理品牌经理的角色，就他们对广告和促销的观点展开辩论。

3. 阅读 www.ftc.gov/bcp/edu/pubs/consumer/products/pro03.prf，学习更多关于联邦贸易委员会的“三天冷静期”原则。列举至少五种能免受该原则管辖的销售类型。

## 案例

### 汉堡王：食品促销战

**挑战传统智慧**

2004年早期，汉堡王的CEO布拉德·布鲁姆（Brad Blum）在审阅公司的业绩时，再一次下定决心必须采取行动提升公司业绩。行业领导者麦当劳2003年销售增长了9%，达到221亿美元；位居第二的汉堡王在美国的销售下滑了5%，只有79亿美元。而且，位列第三的温蒂斯销售已经上升11%，达到74亿美元，大有取代汉堡王之势。

布鲁姆毫不客气地解聘了公司的广告商扬·罗比凯广告公司，将业务转给了迈阿密的新企业Crispin Porter＋Bogusky（Crispin），这一举动震惊了快餐业。这已经是4年内汉堡王第5次更换广告代理商！而仅仅10个月前，Y&R刚刚与汉堡王签下3.5亿美元的合约，为重振汉堡王的销售，它发起一场主题为"火已就绪"的广告运动，突出汉堡王火烤而非油炸的烹饪方式。但是，观察家发现，该信息过于平淡，缺乏激情。汉堡王不断下滑的销售终止了Y&R的好运。

丝毫不用怀疑，反复无常的汉堡王这次转向Crispin之后，很快就要行动了。许多广告代理商将汉堡王视为很难缠的糟糕客户。另一些人则预测，"赢得"这一客户将毁掉Crispin公司奇特的文化。但是，在宣布选中Crispin时，布鲁姆就明确地要求该公司开发"开拓性的创新、新水平、结果导向的广告，以有力地联系我们的核心顾客"。汉堡王自动成为这个小广告公司的大客户，Crispin并非没有骄人的从业记录。该创造性的公司以不同寻常、非正统的和不守陈规的促销而著称。因为其客户常常没有足够的广告预算，Crispin偏离传统的大众媒体，寻求一些便宜的方式获得注意。

Crispin已经为宝马公司的迷你库珀（MINI Cooper）、宜家家具、太阳眼镜城（Sunglass Hut）和维珍航空公司策划了颇受赞誉的低成本宣传运动，在广告界建立起打破传统固有思维、结果导向的声誉。一直以来，Crispin确立了一些基本原则。以下是其中的几条：

- 不谈产品
- 抛开电视广告的习惯
- 找到关键点（产品特点与顾客需求重叠之处）
- 惊奇＝蜂鸣＝展露
- 不要谨小慎微
- 将广告视为一种产品而非服务

**国王的一次又一次出击**

正是这些基本原则指导着Crispin为汉堡王工作。在得到该汉堡巨头青睐的一个月内，Crispin建议重新启用公司原有的宣传口号"按你自己的方式吃"，那是由汉堡王的第二个公告代理商BBDO提出的，时间可以追溯到1974年。Crispin认为它可以启用这个旧口号，使之适合现在的顾客。尽管Crispin的做法有点"走老路"之嫌，但似乎没有更好的选择。Crispin一反常态地放弃了它以往的策划风格，采用电视广告揭开了汉堡王的新宣传运动。在喜剧连续剧《办公室》（The Office）中插播一系列不同寻常的广告，表现办公室的工作人员相互比较和竞争自创的汉堡王汉堡包，突出地传达了这样一种信息：每位顾客都可以制作自己的汉堡包——不论多么奇特。Crispin围绕这个新的旧主题策划了整套促销活动，包括从店内标语到杯子上的文字。

尽管《办公室》广告很特别，而且好记，它们毕竟还是主流媒体。实际上，这些电视广告只是为真正的Crispin方式进行铺垫、营造环境。为推广汉堡王的TenderCrisp鸡肉汉堡包系列，Crispin创建了一个微型网站——小鸡侍者（www.subservientchicken.com）。该网站中有一个打扮成鸡模样的男人，会遵照访客键入的任何指令

做出动作反应。只用一个小小的图标标明“BK TenderCrisp”来说明该网站得到了汉堡王的赞助。Crispin 创办该网站时，只告诉了 10 个人——都是在广告公司工作的朋友。最初的 10 天里，约2 000万人访问了该网站，平均每位访客在上面花费的时间超过了 7 分钟。

随着“小鸡侍者”推广运动的深入，Crispin 又发起了一场运动推广新的汉堡王产品——炸鸡系列。该促销运动以一个名叫 Coq Roq 的山寨版重金属乐队（其首席歌手为福尔·莫斯（Fowl Mouth））为基础。整个创意创造一个装模作样的仿真乐队，配齐了歌曲、视频、彩铃和促销商品。Crispin 将这一运动锁定汉堡王主要的目标市场——年轻人。不论这些年轻人如何看待 Coq Roq，它都引导他们在新产品面世的最初 4 周中购买了超过 1 亿份炸鸡。

Crispin 用“小鸡侍者”和 Coq Roq 运动清楚地证明了，自己是病毒营销的行家——运用不同寻常的方法获得关注并产生蜂鸣和口碑。尽管这些运动在产生巨大的网络点击量上取得了巨大的成功，仍有许多分析家怀疑这些点击量能否扭转汉堡王不断下滑的市场份额，以及 Crispin 能否继续产生让汉堡王在快餐市场的竞争中保持优势的创意。

**虚拟的转机**

由于数年来糟糕的市场业绩，汉堡王的特许经营商与公司之间的紧张局势一直在恶化。最初，公司广告运动的新导向对此并无帮助。特许经营商讨厌病毒网站运动，尤其讨厌 Crispin 在早期运动中创造的一个有着笨重脑袋的国王形象。

但是，转机出现在汉堡王 2006 年特许经营商年会上，当时的气氛非常热烈，人们几乎要高喊“国王万岁”了。CEO 布鲁姆初次公布 Crispin 标题为“Manthem”的新广告，滑稽地模仿海伦·雷蒂（Helen Reddy）的歌曲《我是女人》。该广告是汉堡王义无反顾地拥抱快餐食品的“超级粉丝”——年轻男性——战略的又一个生动的例子。歌中兴高采烈地盛赞包含了更多肉和乳酪、饱胀得要溢出来的汉堡王产品。

在 2004 年年会上曾公开抗议的汉堡王餐馆的经营者，这次表示了热烈的欢迎，要求一再播放。他们现在已经完全接受了这种多少有点不舒服的、自己曾经一直拒绝的另类广告。为什么会有如此突然的改变？

也许是因为汉堡王重新受到公众的欢迎；也许是因为销售和利润走过了漫长的疗伤之路。“今年我感觉比前几年好多了，”在中西部和佛罗里达拥有或经营 90 家汉堡王餐馆的马亨德拉·内斯（Mahendra Nath）说道。终于可以改变多年来销量平平的窘境，另一位特许经营商阿历克斯·萨尔盖洛（Alex Salgueiro）说：“我认为我们的竞争者被汉堡王吓坏了……他们理应如此。他们说：‘汉堡王怎么了？’我的回答是：‘它比小丑还要可爱。’”

由于汉堡王的命运显著地转变了，特许经营商们如今也不太质疑 Crispin 那非同寻常的促销策略——无论他们自己是否喜欢。那么，这些特许经销商为什么会这样呢？因为年轻的男性消费者占到汉堡王客流的一半，萨尔盖洛先生说得好：“归根结底就是客流和销售。只要有客流和销售，我们就不应该再对他们的观点横加评论。我们从事特许经营已经很久，我们中的一些人已经老了，对现在的顾客不那么了解了。”

**永不停止**

创造性的广告运动持续推出，包括为推广 Western Whopper 而进行的幽默系列。一则电视广告鼓励“释放你内在的牛仔”，表现来自不同生活背景的人们在吃了汉堡王之后都长出巨大的胡子。该广告提供一个微型网站链接 www.petmoustache.com，人们可以注册、上传照片、设计特别的胡子，胡子随后会变活。Crispin 的创意总监罗伯·瑞利（Rob Reilly）解释说：“它会给你发邮件说：‘你好，我想念你，为什么你不搭理我？’如果你忽略它，它就会长得杂乱无章并变得有些疯狂。”

最近，Crispin 的促销策略达到了更高的水准。为了庆祝汉堡王的大汉堡 Whopper 上市 50 周年，Crispin 策划了名为“大

汉堡幻觉”（Whopper Fleakout）的运动。在该运动中，Crispin 作出了新的尝试——探究一旦剥夺了人们享用 Whopper 的机会，他们的反应会是怎样的。瑞利解释了原因。

> 如果你真的希望证实（Whopper 仍然是美国最好的汉堡包），把它从菜单上拿走，拍摄下消费者自然的反应。我们知道技术上我们可以做到，这是一次社会实验，是我们运用社会实验来进行营销的一次新尝试。没有虚假的对话，没有虚假的顾客。我们真正在测试：如果你剥夺了人们喜爱的东西，即使是汉堡包，他们会有不理智的反应吗？

他们希望得到消费者的本能反应。于是，在一家真实的汉堡王餐厅里，隐藏的摄像机拍摄了 8 分钟的短片。当被服务人员告知 Whopper 不再销售后，顾客以只有真正狂热的品牌忠诚粉丝才会有的方式，纷纷表示了抗议。在短片中，顾客嘲笑，面部扭曲，摇头，要求与经理谈话，甚至大叫起来……一些难以抑制渴望的顾客开始絮叨关于家庭维系和成长历程中 Whopper 的印记。

Crispin 将一个 30 秒的电视广告插入短片网站，然后让病毒营销去发挥作用。结果是惊人的：该微网站的访问量达到 100 万次以上，平均登录时间是 8 分 33 秒。但是真正令人叹服的是，访问者总共观看了 400 万次该视频，意味着很多访客反复观看了多次。该网站上出现许多搞笑的模仿广告，包括一则栩栩如生的迈克·杰克逊（Michael Jackson）和一则 R 级片《贫民窟幻觉》（Ghetto Freakout）（在 YouTube 上引起了 300 多万次点击）。Crispin 的这次促销运动获得了 2008 年《创造力》（*Creativity*）杂志大奖。IAG 研究发现，该运动的回忆率在其近 6 年来所见到的所有宣传运动中最高。

但是，如果总目标没有达到，这些指标毫无意义。在这一点上，Crispin 让汉堡王非常满意。汉堡王的单店销售连续第 4 年增长。汉堡王不仅实现了销售增长的目标，而且狠狠地打击了麦当劳和温蒂斯，它们一味地指责经济衰退、住房危机和燃油价格影响了自己的增长。整个汉堡王公司 2007 年收益达到了 132 亿美元，自 Crispin 接手其广告业务以来增长了约 60%。汉堡王还取得了健康的利润、股票价值的提升和国际市场的强劲增长。

许多分析家认为，Crispin 的促销努力为汉堡王的成功立下汗马功劳。“他们在广告前沿进行着出色的工作，”UBS 分析家戴维·帕尔墨（David Palmer）说，“他们清晰而准确地与超级粉丝联系——那些年轻、饥饿的男人。”尽管以前有人怀疑 Crispin 会失败，但现在它作为汉堡王的促销代理商已经第 5 个年头了，仍然会做下去。只要 Crispin 继续亮出其创新性的“促销全垒打”，特许经营商、股东和顾客就会继续高呼“国王万岁！”

**讨论题：**

1. 汉堡王对其目标受众的沟通目标是什么？

2. 由于强调“超级有趣”，汉堡王会面临疏远其他顾客的风险吗？

3. 为什么病毒营销或蜂鸣营销有效？分析“小鸡侍者”网站上信息的设计，包括内容、结构和形式。从这些分析中，你能够得到什么结论？

4. 在汉堡王的宣传运动中，电视和病毒营销元素能够很好地配合吗？Crispin 公司应该在这一整合营销沟通中增加哪些其他因素和媒体？

5. 你对帮助汉堡王和 Crispin 公司更好地整合汉堡王的促销组合有什么建议？

资料来源：Emily Bryson York, "Economy, Rivals, No Match for BK's Marketing," *Advertising Age*, May 5, 2008, p.4; "Burger King: Whopper Freakout," *Creativity*, May 1, 2008, p. 76; Kevin, Kingsbury, "Burger King Swings to Net Profit," *Wall Street Journal*, August 24, 2007, accessed online at www.wsj.com; Barbara Lippert, "King of All Media," *Adweek*, November 20, 2006, accessed online at www.adweek.com; Kamau High, "BK Intros 'Inner Cowboy,'" *Adweek*, June 5, 2007, accessed online at www.adweek.com; Kate Macarthur, "BK Rebels Fall in Love with King," *Advertising Age*, May 1, 2006, p. 1; Elaine Walker, "Franchisees, Burger King Work to Mend Rift," *Miami Herald*, March 27, 2006.

# 第15章 广告与公共关系

**学习目标**

- 确定广告在促销组合中的作用。
- 描述开发广告运动时的首要决策。
- 确定公共关系在促销组合中的作用。
- 解释企业如何利用公共关系与公众沟通。

现在来看一下完整的整合营销沟通计划，以更深入地了解具体的营销沟通工具。本章将介绍广告和公共关系。广告是指通过使用付费的媒体向消费者沟通公司或品牌的价值主张，达到告知、劝说及提醒消费者的目的。公共关系则指公司与不同的公众建立良好关系——从消费者和普通大众到媒体、投资者、捐赠者，以及政府。与所有的促销组合工具一样，广告和公共关系必须被融入到完整的整合营销沟通计划中。在随后的两章中，我们将讨论促销组合的其他内容：人员销售、销售促进以及直复营销。

让我们先来看一个著名的广告。直至10年前，政府雇员保险公司还是一家名不见经传的汽车保险公司。但如今它已经成长为这个行业的主要竞争者，这很大程度上归功于一次改变了行业的广告运动，它主要包括一只会说话的蜥蜴、一群愤怒的远古人和一句深入人心的广告语。下面就是他们的故事。

## 章首案例

政府雇员保险公司（GEICO）成立于1936年，最早的目标市场确定为高级政府雇员以及三个最高等级的军官中拥有优良驾驶纪录的那部分人。与规模较大的竞争对手不同，GEICO更多地依赖直接向消费者销售。创始人利奥·古德温（Leo Goodwin）相信，通过直接营销，企业可以降低成本，从而收取更低的保费。在近60年中，GEICO几乎全部依靠直邮广告和电话将其服务销售给目标顾客。

当GEICO决定扩大其顾客群时，它意识到必须同时拓展自己的营销活动。因此，它聘请了美国著名创意公司马丁（Martin Agency），一家位于弗吉尼亚里士满的广告公司。GEICO与广告公司一起，推出了其首支全国性广告，并且创造了标语“15分钟就能帮您省下15%甚至更多的汽车保险费”（15 minutes could save you 15 percent or more on car insurance）。GEICO的广告运动开始很谨慎。1995年，公司花了区区300万美元来推广其首支全国性的电视广播广告，这笔开支是其仅有的2 500万美元营销预算的一部分。而在1996年，亿万富翁、投资家沃伦·巴菲特（Warren Buffet）买下GEICO，使它成为伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）的全资子公司。在其后的10年内，GEICO的广告费用猛涨了50倍，超过了5亿美元。

如今，你可能已经很了解GEICO和它那只能言善道的蜥蜴。但最初，马丁公司曾面临非常艰难的挑战——向全国观众介绍一家有着古怪名字却没有名气的公司。与所有优秀的广告一样，GEICO的广告以一个简单但持久的主题开始，重点强调了GEICO“直接到达顾客”这一体系的便利性和省钱的优势。在迄今为止已推出的150多则广告中，每一则广告都力求把现在已经广为人知的标语阐释透彻，也就是“15分钟就能帮您省下15%甚至更多的汽车保险费”。

但真正让GEICO的广告脱颖而出的是该公司用于表达其生活价值主张的创新方式。在当时，竞争对手大多采用严肃的和情感型的宣传——“好事达保险（Allstate）无微不至地照顾您”或者“像一个好邻居，州立农业保险（State Farm）就在您身边”。为了使自己的广告脱颖而出，GEICO决定以幽默的方式突出重点。结果，这一新方法十分有效，销售额开始节节攀升。

随着品牌的壮大，显然顾客在GEICO公司名称的发音上遇到困难（公司全名是Government Employees Insurance Company）。GEICO经常被读成“gecko”（壁虎）。于是，公司干脆创造了一只有魅力的绿蜥蜴形象。1999年，GEICO推出了一支15秒广告，在广告里面那只现在非常著名的有英国口音的壁虎Gecko召开新闻发布会澄清事实：“我是一只壁虎，请不要把我和GEICO搞混了，那个才是能帮你省下大笔汽车保险费的公司。所以请别再打电话给我。”这则广告原本是短期的。“这是支奇怪的广告，其实并不很适合这个行业，”GEICO营销副总裁特德·沃德（Ted Ward）认为，“但我们认为它很有趣。”消费者接受了。来自顾客的电话和信件涌入公司，希望能看到更多关于Gecko的内容。以后的事情，正如他们所说，你们已经看到了，就是历史。

Gecko不仅帮助人们正确发音并记住GEICO的名字，它还成为一个流行文化偶像。原本不讨人喜欢的蜥蜴现在大受欢迎，最近在纽约举行的广告界规模最大和最重要的集会之一的广告周（Advertising Week）上，Gecko被公众投票评选为美国两大最受欢迎的偶像之一。

尽管Gecko的形象在公司的广告中被保留下来，但仅仅一只蜥蜴不足以支撑整个公司长期的广告宣传。为了保持广告的新鲜度和娱乐性，在过去的8年中，GEICO相继推

出过几次新的迷你广告运动，每一则广告都强调品牌定位的一个不同侧面。第一支新广告叫做“好消息”（Good News），它表达了引导驾驶员转换保险公司的难度。这则幽默的广告看上去是关于其他产品或者某电视节目的，讲述的是一部肥皂剧或一种家居改善计划，直到广告里的一个角色出其不意地说出：“我有一个好消息。我刚刚转到了GEICO公司，在我的汽车保险费用上省下一大笔钱。”

接下来说说远古人的故事。GEICO告诉美国著名创意公司，“要让人们明白GEICO.com其实是很简便的”。广告公司于是推出了远古人主题广告运动（Caveman Campaign），旨在吸引年轻顾客访问GEICO网站，并向他们展示在线购买保险是多么简单的事。一位评论家说，在广告中，“一群英俊的远古人，逃过了灭绝的命运，开始培养起对球类运动、等离子电视机和野芒果莎莎舞的爱好，却遭到这家公司毫不留情的调侃”。广告语说道：“使用GEICO.com是如此简单，甚至一个远古人也能做到。”

“愤怒的远古人”获得了应得的重视。他们已经主演了一系列广告，并且拥有一个由GEICO创建的备受赞赏的网站（cavemanscrib.com）。在这个网站上，你可以访问一个彬彬有礼的远古人，他正在家享受，“iPod扩展坞（iPod docking stations）、光鲜的时尚杂志和插着牙签的开胃小菜”。美国广播公司（ABC）甚至根据GEICO的广告拍摄了自己的远古人情景剧。

为了谋求顾客关系的进一步拓展，GEICO推出了“证言”（Testimonials）广告运动，由真实的顾客在广告中讲述GEICO是如何帮助他们摆脱困境的。不过，“证言”也是GEICO风格的。每则广告都指出，真实的顾客“不是花钱请来的名人，所以GEICO出钱请一位真正的名人来帮助他们讲述自己的故事”。结果就有了一系列热闹的广告，如小理查德、彼得·格雷夫斯和伯特·巴哈拉赫等名人在广告中用各自独特的解释力说出了原本平淡的证言（你是否还记得小理查德的“土豆泥、肉汁和红莓酱——哇！”）。

虽然内容各有不同，但所有的迷你广告运动都具有明显的GEICO公司的风格，并且每一则广告均以那句重要的口号“15分钟可以节省您15%的费用”强有力地结束。此外，正如我们所期望的，“这些广告很有趣，”一位品牌专家说，“使GEICO公司的广告如此优秀的元素是广告的娱乐性、所传递的创意和满足顾客需要。”

那么，GEICO公司的广告到底有多好？它帮助马丁公司在两年前赢得了《广告时代》的“五大A级广告代理公司”的称号，并帮助GEICO公司在2008年获得了《广告时代》“年度营销者”亚军。而“远古人”和“证言”广告系列在《广告周刊》评选出的“年度三大最佳广告运动”中占了两席。更重要的是，如今91%的购物者说他们已经看过或听过至少一个GEICO公司的创意，GEICO公司在获得新顾客方面处于保险行业领先水平。在过去两年中，GEICO公司在业界公认的“品牌关键顾客忠诚参与指数”排名中，以其创造忠诚顾客的能力，在汽车保险公司中高居榜首。从12年前的相对默默无闻发展到今天的辉煌，这个直复营销的新贵现在为超过800万客户服务，按过去12个月的签单保费计算，它已成为第三大私人乘用车保险公司，排在State Farm和Allstate之后。

“壁虎”和“远古人”不仅帮助GEICO公司取得了成长，并且已经改变了汽车保险业的面貌。许多分析师赞扬GEICO公司变革了这个传统和沉闷的类别中企业销售产品的方式。“GEICO公司使之变得有趣起来，而其他公司正不得不作出回应，”一位沟通顾问说道。“GEICO公司在这一类别中成倍地领先于竞争对手。”另一位行业观察家说，“当你的广告已经成为当前文化的一部分，你就获得了胜利。”[1]

**很大程度上依靠创新性的广告运动——可爱的能言善道的蜥蜴、愤怒的远古人以及持久的主题，GEICO已经成长为行业中的佼佼者。**

正如在前面章节讨论的，公司不仅要创造顾客价值，它需要做更多，它必须清楚地和有说服力地向目标消费者沟通这些价值。在本章中，我们将具体讨论以下两种营销沟通工具：广告和公共关系。

## 广告

**广告**（advertising）可以追溯到人类历史刚有记载的时期，考古学家在地中海附近的国家挖掘出了表明不同事件和所售产品的标志物。罗马人在墙上绘画，预告斗剑士的战斗。腓尼基人在路边的大岩石上画图，促销他们的商品。在古希腊的鼎盛时期，小贩在街头叫卖牲口、手工艺品甚至化妆品。有一首早期的商业歌曲这样写道："那些眼睛闪闪、脸颊如黎明的姑娘，那些已褪去女孩子稚嫩的年轻女子，还有那些知道公道价格的女人，她们都会跟伊索买下喜欢的化妆品。"

然而，现代广告和早期的这些活动有很大的不同。现在，美国广告主每年的广告费用超过 2 900 亿美元，全球广告花费超过 6 040 亿美元。宝洁是全球最大的广告主，它 2008 年在美国的广告支出就达 53 亿美元，全球广告费高达 85 亿美元。[2]

虽然大部分广告是商业公司做的，各种非营利机构、专业机构和社会机构也采用广告，向各自的目标公众宣传自己的目标。实际上，美国排名第 34 位的广告支出机构是一个非营利组织——美国政府。广告是一种告知和劝说的好方法，无论其目的是在全球销售可口可乐，还是鼓励发展中国家的消费者实行计划生育。

营销管理部门制定广告方案时，要作出四个重要决策：确定广告目标、编制广告预算、制定广告策略（创意决策和媒体决策）和评估广告运动（见图 15—1）。

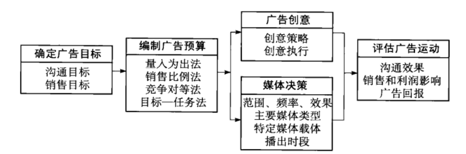



**图 15—1 广告中的重要决策**

### 确定广告目标

制定广告计划的第一步是确定广告目标。这些目标应当根据既定的目标市场、定位和营销组合的决策来确定，它们明确了广告在整个营销计划中的地位和作用。广告的总体目标是通过沟通顾客价值来帮助建立顾客关系。下面讨论具体的广告目标。

**广告目标**（advertising objective）是在一定期限内，针对特定目标对象而设定的一项具体的沟通任务。广告的目标可以根据告知、劝说和提醒等目的来分类。表 15—1 给出了每种广告目标的例子。

表 15—1　可能的广告目标

| 告知性广告 | |
|---|---|
| 沟通顾客价值 | 揭示一种产品的新用途 |
| 建立品牌和企业形象 | 通知市场价格变动 |
| 告知市场有新产品出现 | 描述所能提供的服务 |
| 介绍产品功能 | 更正错误的印象 |
| **劝说性广告** | |
| 树立品牌偏好 | 劝说顾客立即购买 |
| 鼓励消费者改用本公司品牌 | 劝说顾客接受推销访问 |
| 改变顾客对产品价值的感知 | 说服顾客向他人介绍本公司品牌 |
| **提醒性广告** | |
| 维持顾客关系 | 提醒顾客购买的地点 |
| 提醒顾客可能不久会用到此产品 | 在产品的淡季使顾客仍记得该品牌 |

告知性广告（informative advertising）主要用于新产品的导入时期，目标是建立基本需求。因此，DVD 的早期制造商首先告知消费者该新产品的图像质量和便利性。随着竞争的加剧，劝说性广告（persuasive advertising）变得愈加重要，其目标是建立选择性需求。举例来说，当 DVD 的优点被广泛认可之后，索尼公司开始试着劝说消费者，其品牌能在相同价位下提供最好的品质。

一些劝说性广告已经变成了比较性广告（comparative advertising），公司直接或间接地与一个或几个其他品牌作比较。比较性广告应用的范围很广，从软饮料、啤酒、止痛药到计算机、电池、汽车租赁和信用卡。例如，在其经典的比较性广告运动中，安飞士公司在定位自己与市场领导者赫兹公司之间的关系声称："我们第二，所以更加努力。"而苹果公司那耳熟能详的广告"I'm a Mac；I'm a PC"意在对使用视窗操作界面的竞争者进行挑战。

几乎在所有的产品类别中都能看到比较性广告。举例来说，佳得乐最近推出一则广告，将旗下 Propel 健身饮料中含有的 25 卡路里拿来与 Glaceau 维生素水中的 125 卡路里作比较，它问消费者"你的水有多健康?"必胜客重新点燃了与棒约翰（Papa John's）和达美乐（Domino）长久以来的竞争战火，在它的比较广告中，三家比萨连锁的送货司机聚在桌前抢食必胜客比萨。"这才是真正的比萨，"一位司机告诉其他人说。"当然，味道比达美乐的好，"另一个人补充道。"也比棒约翰的好，"第三个人说。最后广告解说的声音出来证实，"在全国性口味测试中，近 2/3 的美国人更偏好必胜客的铁盘比萨。"[3]使用比较性广告必须谨慎，此类广告往往会激起竞争对手的反击，结果导致广告战而两败俱伤。

提醒性广告（reminder advertising）在产品成熟阶段很重要，它帮助维持顾客关系，并且使消费者一直记住该产品。耗资巨大的可口可乐电视广告并非要告知或劝说顾客立即购买，而是为了建立并维持可口可乐的品牌关系。

广告的目的是帮助消费者作出对企业有利的购买决策。一些广告设计旨在让消费者立即采取行动。例如，零售商 Sharper Image 公司为其 Ionic Breeze 空气净化器所做的直复电视广告，鼓励消费者拿起电话立即订购；而另一家零售商西尔斯公司为周末促销做的报纸广告，则鼓励消费者马上光顾商店。然而，许多其他广告的重点是建立或巩固长期的顾客关系。比如，知名的运动员身着耐克的运动装备克服极端挑战的耐克电视广告，从来不直接要求购买。正相反，其广告的目的是在一定程度上改变顾客考虑和感受耐克品牌的方式。

## □ 编制广告预算

确定广告目标之后，公司就要为每个产品编制**广告预算**（advertising budget)。我们已经在第14章中讨论过制定促销预算的一般方法。下面将讨论营销者编制广告预算时需要考虑的某些特殊因素。

一个品牌的广告预算常常取决于它处于产品生命周期的哪一阶段。例如，新产品通常需要较高的广告预算，以建立知名度并争取消费者的试用。而成熟的品牌通常需要相对于销售额较低百分比的预算。市场份额也会影响广告预算的需要量，低市场份额品牌的广告费用占销售额的比例通常很高，因为建立市场份额或从竞争者那里争夺份额都比维持现有份额需要更多的广告投入。另外，在竞争者众多并且广告市场比较混乱的情况下，品牌必须做大量的广告才能在纷乱中吸引足够的注意。对于那些无差异的品牌，即与同一产品类别中的其他品牌极为相似的产品（软饮料、洗涤剂)，可能需要高额的广告费用使自己与众不同。当企业的产品与竞争对手的差别很大时，可以用广告向消费者指出这些差异。

不管使用什么方法，编制广告预算并非易事。公司如何才能知道自己的决策是正确的呢？某些批评家认为，大型消费品公司倾向于花费较多的广告费用，而产业公司一般花费较少。他们认为，一方面，那些大型消费品公司使用了大量的形象广告，却不了解其真正的效果。这些公司将花钱做广告当作一种“保险”，唯恐花钱不足。另一方面，产业客户过于依赖他们的销售人员获得订单，而低估了公司以及产品形象对顾客购买的作用，因而在通过广告来建立顾客的认知和了解上投入不足。

像可口可乐和卡夫这样的公司已经建立了精密的统计模型，来决定促销费用与品牌销售额之间的关系，以帮助制定对不同媒体的“最优投资”决策。当然，影响广告效果的因素非常多，一些因素可控，而另一些则不可控，所以衡量广告费用的效果仍然是一个颇有争议的问题。在很多情况下，编制广告预算必须在进行更多定量分析的同时，依赖营销人员大量的经验判断。[4]

## □ 制定广告策略

**广告策略**（advertising strategy）包括两个主要方面：广告创意和媒体决策。过去，媒体计划通常被认为是次要的，广告创意才是最重要的。广告创意部门先创作出好的广告，然后媒体部门针对期望的目标受众选择最好的媒体刊登这些广告。这么做经常引发创意部门与媒体部门之间的摩擦。

然而现在，暴涨的媒体成本、更加聚焦的目标市场营销策略，以及新媒体的发展，都提高了媒体策划的重要性。关于广告运动使用什么媒体的决策——电视、杂志、手机、网站或者电子邮件，有时候比广告运动的创意元素更重要。所以，越来越多的广告主致力于寻求精心策划的创意与表达该创意的媒体之间的珠联璧合。[5]

实际上，在一场真正优秀的广告运动中，你很难将两者分开。例如，宝马公司为其长相古怪但绝对不平凡的英国产MINI小汽车开展一场不同凡响的“让我们开车吧!”（Let's Motor）宣传活动时，制造了巨大的轰动。

> “让我们开车吧!”宣传活动运用了丰富且非常规的媒体组合，将它们小心地整合起来创造出MINI小汽车的个性，在消费者中产生巨大轰动。为了制造轰

动，公司将 MINI 呈现在各类富有想象力的地方。他们将它放置在福特旅行者 SUV 的顶上，开遍 22 座主要城市，极力凸显 MINI 的小身材。他们在百货商店外组织“MINI Ride”陈列，专门展出那看上去如儿童玩具般小巧可爱的真实的 MINI 车。标语上写着“驾驶 16 850 美元的车，限量”。在机场候机楼的展示活动特别突出了大型自动报纸售贩机和提示牌边上的投币电话，衬托 MINI 的小身材，宣告“要让周围的一切事物看起来都大一号”。该车还被放到网上、城市建筑物的墙体上，甚至印到棒球型卡片上在车展中分发。此外，宝马还制作了 MINI 游戏、MINI 小册子、MINI 手提箱、电影里的 MINI 植入广告。他们结合所选媒体的特点来创作令人难忘的印刷广告。例如，它在《连线》（*Wired*）杂志上的广告有一个折叠式纸板 MINI 车模，读者将它组装后，可以在桌面上开动。这场宣传活动是一次极大的成功，为这款潇洒的小汽车制造了一群狂热的追随者。这到底是聪明的媒体人的主意，还是聪明的创意人的主意？两者都是，它是媒体与创意密切合作的产物。

**广告创意**

不管预算有多庞大，只有能够赢得关注并且发挥良好的沟通作用的广告才是成功的。在如今耗资巨大且鱼龙混杂的广告环境中，出色的广告创意尤为重要。1950 年，美国家庭平均只能接触到 3 个有线电视频道和一些主要的全国性杂志。今天，有 7 家有线电视网络总计 263 个频道和超过 22 600 本杂志可供消费者选择。[6]再加上无以计数的广播电台和商品目录、直接邮购、电子邮件、在线广告以及户外广告，消费者在家里、工作场所，以及往返两者之间的所有地点都可能被广告轰炸。结果是，消费者每天接触的广告信息多达3 000～5 000 条。[7]

**突破重围**。一旦这种广告扎堆的情况惹恼了消费者，也会给广告主造成巨大困扰。以有线电视网广告主的情况为例，他们投放一支 30 秒的广告平均要支付 38.1 万美元。如果广告在黄金时段播出，他们通常还需要为这 30 秒时间再支付 25 万美元或者更多。如果在特别受欢迎的节目中插播广告，如《实习医生格蕾》（41.9 万美元）、《辛普森家族》（31.5 万美元）、《美国偶像》（一则广告费用高达 75 万美元，在赛季总决赛时更超过了 130 万美元），或者一些大型事件，例如超级杯（每 30 秒高达 300 万美元！），收费会更高。[8]

然后，他们的广告就将被夹在其他广告、公告和电视网节目宣传的大杂烩中。黄金时段每小时播出超过 20 分钟的非节目内容，广告平均每隔 6 分钟插播一次。电视和其他广告媒体上的这种混乱的扎堆现象造成了越来越让人反感的广告环境。根据最近的一项调查，63％的美国人认为广告太多了；47％的人说广告破坏了他们的视觉享受。[9]

直到最近，电视观众一直是广告主捕捉的受众。但如今的数字技术向消费者提供了大量新的、丰富的信息和娱乐选择。随着有线和卫星电视、互联网、视频点播、视频下载和 DVD 租赁的发展，今天的观众有更多的选择。数字技术使消费者有机会选择观看或不观看某个节目。在看录像节目时，他们可以按快进键避开广告。凭借遥控器，他们可以在广告时间消除声音，或者快速换台查看其他频道在播放什么节目。最新的调查发现，现在有 40％的电视观众会在广告开始的时候更换频道。[10]

数字视频录像播放器（DVR）系统的快速普及使问题更突出。近 25％的美国家庭现在拥有 DVR 系统，预计到 2011 年将达到 39％。调查显示，尽管 DVR 增加了人

们看电视的总体时间，但 86%的用户会在所有或绝大部分广告时段快进。因此，根据一项研究，在这些喜欢跳过广告的家庭用户，大约 20%的品牌销售额降低了。一位广告经理把 DVR 系统称为“电子除草机”，他声称：“很快，用它们来清除广告的人会越来越多，最终完全摧毁广告主人们对电视广告的信任度。”这些观众能够按照他们自己的时间安排电视节目的收看，广告对他们而言可有可无。[11]

因此，广告主已不能再通过传统媒体向被动的消费者灌输千篇一律的广告创意。仅仅为了获得并抓住注意力，今天的广告创意也必须有更完善的规划、更丰富的想象力，并对消费者而言更具娱乐性和奖励性。“以强行入侵式的传播作为营销的基本前提不再奏效，”一位广告经理指出，“相反，必须创造出有趣、有用或者足够娱乐性的内容来吸引消费者。”另一位说道：“所有的事归根结底就是控制。如果你觉得广告很有趣，就会与品牌进行一种交流。如果你觉得广告很无趣，那就是浪费时间。”[12]

事实上，很多营销人员正在关注一种新兴的广告和娱乐模式，被称作**“麦迪逊和葡萄藤”**（指广告与娱乐的融合）（Madison & Vine）①。你可能听说过麦迪逊大街，在这条纽约的街道上汇集了众多全美最大的广告公司的总部。你可能也听说过好莱坞和葡萄藤街，位于加利福尼亚州好莱坞市的好莱坞大道与葡萄藤街的交叉口，长久以来一直是美国娱乐业的中心。现在，麦迪逊大道与好莱坞葡萄藤街结合到一起形成新的交集，代表着“广告+娱乐”模式的兴起，试图打破现有的混乱局面，以更有吸引力的创意打造一条通往消费者的全新大道（见营销实例 15.1）。

## 营销实例 15.1

### 麦迪逊和葡萄藤：广告业与娱乐业的新互动

欢迎来到日益繁忙的麦迪逊和葡萄藤街的交叉路口，这里是广告业相遇娱乐业的地方。在今天混乱的广告环境里，麦迪逊大街知道，它必须找到新方法，加上更令人信服的信息，来吸引那些对广告厌倦的消费者。答案是什么？娱乐！有谁能比好莱坞和葡萄藤大街上的人更了解娱乐？“麦迪逊和葡萄藤”一词代表的是广告业与娱乐业的融合。有两种主要形式：广告娱乐（advertainment）或品牌娱乐（branded entertainment）。

广告娱乐的目的是使广告本身非常具有娱乐性或非常有用，使人们想要看广告。这是邀请式广告，而非侵入式广告。你会说，不会有人特意看广告的？再想想吧。举例来说，超级杯橄榄球联赛已经成为广告娱乐的年度盛宴。每年，成百上千万人参与到超级杯，看娱乐化广告的人和看比赛的人一样多。

事实上，许多广告主现在不再抱怨 TiVo 和其他 DVR 系统，它们认识到这些设备实际上是可以提高一个好广告的收视率的。例如，一项研究表明，2008 年大多数超级杯广告在拥有 DVR 的家庭中被更多收看。广告并不是看过就算了，许多人是看了又看。

有趣的是，这种动态变化超出了超级杯广告的范围。虽然 DVR 降低了整体的广告收视率，但研究表明，DVR 的用户并不一定会跳过所有的广告。根据一项研究，55%的 DVR 用户在看到具有娱乐性的或与己相关的广告时不会去按快进键，有时甚至会再

① “麦迪逊和葡萄藤”的业务模式即市场营销与娱乐（包括体育）的融合。——译者注




看一遍。“如果广告真的是娱乐的或有信息价值的，你不会不在意，”一位行业观察员说，“为了看它，你甚至会不怕麻烦。”

除了使它们的常规广告更具娱乐性，广告主们也正在创造新的广告形式，它们看起来不像广告，而更像短篇电影或节目秀。广告主用于“网络视频短片”（webisodes）的支出的增长速度远远领先于任何其他推广形式（每年 45%）。例如，美国鹰牌服装公司已完全接受这一概念。这家服装公司不仅使用 30 秒广告，而且在其网站上建立了自己专门的媒体渠道，被称为 77e。该渠道迄今最大的热点就是网络视频短片系列，“这是一个商场的世界”。这部 2～5 分钟的视频短片由 NBC 电视连续剧《英雄》（Heros）中的万人迷米洛·文堤米利亚（Milo Ventimiglia）主演，累计浏览次数已经超过 1.5 亿次。晚上当新一集亮相时，AEO 网站上的流量会猛增 20%。更令人惊讶的是，观看短片的人中有 75%会购买产品。

品牌娱乐（或品牌整合）使品牌成为其他形式的娱乐活动不可分割的一部分。品牌娱乐最常见形式是产品植入（product placements）——将品牌作为背景嵌入其他节目。总的来说，美国广告主 2008 年在产品植入上投入了约 100 亿美元，比巴拉圭的 GDP 还多。仅在 2009 年的头 3 个月，美国顶尖的 11 个电视频道就制作了数目庞大的 117 976 个产品植入。

这些植入的特点有很大不同。可能是摩托罗拉手机在 ABC 热门电视剧《迷失》（Lost）中的简短一现；或是《24 小时》（24's）中的 Cloe 点击着思科终端；或是将产品切实融入到节目主题的编写中。例如，《办公室》中的老板经常光顾 Chili's Restaurant，并点那道名菜“好玩的花朵，特别好玩”（awesome blossom，extra awesome）。在其中一集里，他在招待客户的时候，甚至强行插入餐厅音乐“baby back ribs”的乐曲。在另一集中，他认真地唱着歌，赞赏着牙买加的 Sandals Resort 度假村。“我有两张去天堂的票。整理好你的行李，我们后天就要离开，”他唱道。

现在，你很难找到不带某种产品植入的电视节目。在现实的电视节目制作中，这种做法特别流行。2008 年，NBC 的《最大失败者》进行了近 4 000 个不同的产品植入，涉及从桂格燕麦片和箭牌口香糖到赛百味的数家公司。福克斯的《美国偶像》——全美收视率最高的节目——硬塞进了 3 000 多个产品植入。Old Navy 成为参赛者的服装，Clairol 为他们做了头发，而福特公司为获奖者提供新车。

真人秀是广告主们争夺的热点，因为就植入的效果和收视排名而言，它们都是最好的。

> 在一个受众喜爱的节目中送出产品，如 ABC 的《改头换面：家庭版》，或者让唐纳德·特朗普（Donald Trump）在《学徒》中大大赞赏某一品牌，都将大大提升产品认知。只要问问泰森食品（Tyson Foods）的人就知道，该公司名列尼尔森 IAG“拥有最多电视观众产品榜”的首位，这些观众可以回忆起节目中的品牌，并且看完节目后，对产品的评价提高。泰森食品送给社区 2 万磅肉，并向《改头换面：家庭版》上介绍过的一个家庭赠送一年的食物。品牌在节目中频频亮相——其中包括提到名字，以及泰森公司卡车的镜头——几乎是普通电视节目产品植入效果的 4 倍。品牌与节目的匹配程度是关键。例如，卡夫食品因亮相 Bravo 的《顶级大厨》销量猛升，Propel 健身饮料因被 Bravo 的 Work Out 提及而得到很好的推广。“一般，产品植入能比传统广告更好地克服回忆的困难，”一位业界资深人士说。

最初只是通过电视节目让消费者记住品牌，现在品牌娱乐已经迅速传播到娱乐业的其他部门。它被广泛应用于电影。（你是否记得《变形金刚》中的通用汽车的车子，或者《塔拉迪加之夜》Richy Bobby 赛车装备上的品牌广告牌?）如果你仔细观察，你还会在视频游戏、漫画、百老汇音乐剧，甚至

流行音乐中找到微妙的和不那么微妙的产品植入。在说唱歌手卢达克里斯(Ludacris)的音乐录影带中稍带提上一句某种新的能量饮料,就可使它的销售像坐上火箭一样蹿升。一家旧金山公司甚至通过某品牌在Billboard前100首歌曲中被提及的次数来估计其品牌资产(耐克、奔驰和凯迪拉克经常是排在榜单前列的品牌)。

广告主为产品植入支付多少费用取决于植入的重要等级、受众规模,以及是否与其他产品捆绑。最好的植入正越来越多地与一系列附加条件一同出售。"这种情况不再有了:'这里有5万美元,把我的车放到背景里去。'"一位分析师说,"现在你要针对广告、营销和网站空间的组合进行谈判,产品出现在电影中也属于交易内容。"传闻AT&T曾为与《美国偶像》的交易支付了5 000万美元,这项合作将传统广告与频繁的产品植入打包组合在一起。

因此,麦迪逊和葡萄藤是广告和娱乐业一个全新的交会地。如果运用正确,广告娱乐和品牌娱乐能够产生巨大的效益。然而,专家告诫说,麦迪逊和葡萄藤也可能是个有风险的合作。他们担心,广告过度娱乐化可能会减损广告主的品牌信息——消费者也许只会记得有趣的广告,而忘了品牌或广告主本身。他们注意到,两者的交叉点正变得越来越拥挤。因为这些新的广告形式和产品植入,麦迪逊和葡萄藤反而将产生更多的混乱,而原本这正是它要突破的地方。到底在什么程度上,消费者会认为,麦迪逊和葡萄藤的交叉点过于拥挤,而最终选择不同的道路?

但《美国偶像》的发言人说,他们的真人秀节目不存在这种过度植入的问题。"我们没有听到来自我们重点受众的任何投诉,广告主对结果也感到满意。事实上,我们绝大部分时间都用来婉拒广告客户。"福特汽车的营销总经理表示同意。"如果不提前续约,我们的时段眨眼间就会被竞争对手抢去。"

资料来源:Quotes and information from Steve McClellan, "TiVo Helps Super Bowl Ad Ratings," *Adweek*, January 31, 2008, accessed online at www.adweek.com; Elizabeth Olson, "Practicing the Subtle Sell of Placing Products on Webisodes," *New York Times*, January 3, 2008, p. C3; Richard Huff, "Product Placement Outsells Ads," *Daily News*, December 27, 2007, p. 73; Phil Rosenthal, "'Office' Makes Pitch to Viewers: Watch and Buy," *Chicago Tribune*, December 10, 2007; Louise Story, "Viewers Fast-Forwarding Pat Ads? Not Always," *New York Times*, February 16, 2007, p. 1; Ravi Somaiya, "Product Placement: 'Cloe, It's Jack. Who Does Our Phones?'" *The Guardian*, June 16, 2008, p. 3; Ken Bensinger, "Carmakers Stretch Mileage of Product Placement Deals," *Los Angeles Times*, June 14, 2008, p. C1; Ronald Grover, "American Idol's Ads Infinitum," *BusinessWeek*, June 2, 2008, p. 38; Alana Semuels, "Advertising's Matchmaker," *Los Angeles Times*, June 2, 2008, p. C1.

**创意策略**。有效地进行广告创意的第一步是制定创意策略——决定向顾客传播什么样的信息。广告的目的是用某种方式让消费者对产品或公司有印象或有所反应,顾客只有在觉得自己会受益时才会有反应。所以,制定有效的创意策略从确认顾客利益开始,顾客看重的利益可以作为广告的诉求点。理想的情况是,广告创意策略严格遵循公司的定位和顾客价值策略。

创意策略的陈述应当平实,直截了当地概括出广告主想要强调的利益和定位点。然后,广告主必须设计一个激发兴趣的**创新性概念**(creative concept),或者是一个好创意,用富有特色、令人难忘的方法让创意策略变成现实。

简单的创意在这个阶段发展成为优秀的广告运动。通常,文案作者与艺术总监会合作产生多个概念创意,并期望其中的一个最终能变成优秀的创意。概念构想可以是一种形象、一个词组或者两者的结合。

概念构想将指导广告运动中具体诉求的选择。广告诉求点要具备三个特点。第一,它们应当是有意义的,指出使消费者更渴望和感兴趣的产品利益。第二,它们必

须是可信的，消费者必须相信产品或服务会提供所承诺的利益。

然而，那些最有意义和最可信的产品利益未必就是最适合强调和突出的特色。诉求点还应当是独特的，可以说明自己的产品与竞争品牌相比好在哪里。举例来说，对买手表的人而言，最有意义的利益就是其走时准确，然而，几乎没有手表广告会突出这种利益。相反，根据产品可提供的独特利益，手表广告主可以从多个广告主题中选择一个。多年来，天美时公司一直生产让人买得起的手表，相反，化石公司（Fossil）突出风格和时尚，而劳力士强调奢华和地位。

**创意执行**。现在，广告主必须把好创意转换成赢得目标市场关注和兴趣的真正的广告制作。创意团队必须找到一种最好的方法、风格、格调、文字和样式来执行创意。任何创意都可以用不同的**执行风格**（execution styles）来呈现，例如：

- 生活片段。这种方式表现一个或多个"典型人物"在正常环境下使用某种产品。比如，Silk 豆浆广告"升起与闪亮"表现了一名年轻的专业人士从健康的早餐和无限的希望开始新的一天。
- 生活方式。这种方式表现一个产品怎样符合某种特定生活方式。例如，Liquidlogic 皮艇广告表现皮艇选手挑战危险的湍急水域，"地球表面 2/3 都是水——湿漉漉的生活"。
- 幻境。这种方式围绕产品及其使用创造一种幻境。例如，旅行者保险公司（Travelers Insurance）的一则广告特别描写了一位带着巨大红伞（该公司的品牌标识）的绅士，他用这把伞帮助了许多人，为他们挡雨，帮他们渡过大水泛滥的河流，还载他们飞回家。广告最后以标语"旅行者保险，需要时就在您身边"结束。
- 情调或形象。这种方式围绕产品或服务建立一种情调或形象，如美丽、爱情或安详。除了暗示，不做产品性能的说明。例如，新加坡航空公司（Singapore Airlines）的广告突出表现其柔和的灯光，以及优雅的乘务员精心地为轻松、愉快的客户提供服务。
- 音乐。这种方式表现人物或卡通形象演唱关于该产品的歌曲。例如，可口可乐那支主题歌为"我要教世界歌唱"的广告，就是历史上最著名的广告之一。同样，在奥斯卡·梅耶的一则广告中，孩子们唱着其经典曲子"我希望我是一根奥斯卡·梅耶脆皮肠……"此外，应该没有谁不知道红番椒的"Baby Back Ribs"广告歌吧？
- 人物象征。这种方式塑造一个代表产品的人物。这个人物可以是动画形象（如清洁先生、托尼老虎（Tony The Tiger）、GEICO 公司的蜥蜴），也可以是真实的形象（如 Maytag 电器公司的孤独的修理工、GEICO 公司的远古人或 Aflac 保险公司的鸭子）。
- 专业技术。这种方式表现公司在制造产品方面的专业知识。例如，麦斯威尔公司（Maxwell House）的广告中，该公司的一名采购员正精心地挑选咖啡豆；波士顿啤酒公司（Boston Beer Company）的吉姆·科赫（Jim Koch）则讲述他多年酿制 Samuel Adams 葡萄酒的经验。
- 科学证据。提出该品牌优于其他品牌的调研结果或科学证据。多年来，佳洁士牙膏一直用科学证据来使消费者信服，它比其他品牌更能防止蛀牙。
- 证言或代言。这种广告的特色是请可行度很高或很受欢迎的人来代言该产品。可以请一个普通人讲述他多么喜欢该产品，如赛百味请一名成功减肥 245 磅的消费者做代言人，他正是吃了赛百味的产品而瘦下来的。也可以请名人代言，比如凡妮莎·威廉姆斯和杰西卡·辛普森给高伦雅芙（Proactiv Solution）化妆品代言。

广告主还要为广告确定一个基调。宝洁公司总是用一种肯定的语气讲述产品的优

点。其他广告主用幽默的方式使自己的广告脱颖而出，百威青啤的广告就以幽默著称。

广告主必须在广告中使用引人注意、让人难忘的字眼。例如，不是简单地宣称“宝马是设计优良的汽车”，宝马使用了更有创意、更具冲击力的字眼：“终极汽车”。微软的Zune不仅仅是一个可编程的数字媒体播放器，“拥有它，你才成为你自己”。世界野生动物基金会不会说：“我们需要你的钱来帮助保护自然”，它宣传：“我们分享天空，我们共享未来。让我们走到一起，成为自然的一股力量”。

最后，格式也会影响广告的效果和成本。广告设计中稍作改变可以使效果大为改观。在平面广告中，插图是读者第一眼注意到的东西，它必须足以吸引读者的注意力。其次，标题必须有效地吸引和引导目标受众阅读相关内容。最后，广告的主要文字必须简单且有说服力。此外，这三个因素必须有效地融为一体来展现顾客价值。

**消费者制作的创意**。利用现今的互动技术，许多公司正从消费者身上“窃取”创意灵感，甚至真实的广告。它们搜索现有的视频网站，建立自己的网站，或者赞助广告创意比赛或其他促销活动。

有时，营销人员会利用已经上传至YouTube、MySpace、谷歌和雅虎的消费者视频。例如，2008年网上观看次数最多的原创视频之一是一段关于将健怡可乐与曼妥思糖果混合到一起制作苏打水的内容。这段视频为可口可乐公司制造了免费的意外轰动。为了获得更多轰动，可口可乐雇用了这两位业余摄影师——其中一人是专业杂技演员，另一人是律师——来创作另一段视频，并让两人在一则30秒广告中担当主角。[13]

有些营销人员举办比赛或建立自己的品牌网站，邀请消费者提交广告创意的点子和视频。例如，百事公司的多力多滋品牌举办了一场“冲击超级杯挑战赛”，邀请消费者创作与美味的三角形玉米片有关的视频广告。多力多滋收到了1 080段用户制作的广告，并把最好的5段公布在比赛的网站上。消费者可以上网浏览广告，选出最后的冠军。5支决赛入围广告将获得一笔10 000美元的奖金，百事公司还将在超级杯比赛期间播放冠军广告。这次运动取得了极大的成功。该用户拍摄的广告在《今日美国》的最受欢迎超级杯广告排名中位列第五，围绕着比赛和最终的决赛作品，多力多滋在赛前赛后赢得了大量关注。该宣传运动如此成功，以至于菲多利公司在2008年效仿这种做法，邀请消费者在网站www. snackstrongproductions. com上提交原创歌曲，该网站的环境仿照了多力多滋的网站。在超级杯上，菲多利公司播放了冠军金娜·格兰尼斯那首获奖歌曲的60秒音乐录影带，为她提供了一生中难得的表演机会。[14]

并非所有消费者制作的广告宣传都是成功的。事实上，给消费者太多创意的自由和控制可能是极其危险的。比如，近期烤三明治连锁店Quiznos邀请大众提交自拍的广告，参加一项旨在打击竞争者赛百味的比赛。很明显，“Quiznos vs. 赛百味电视广告挑战赛”的规则要求，广告必须把Quiznos三明治刻画得好于赛百味的三明治。赛百味立马起诉了Quiznos，声称那些提交的视频做了虚假声明，并用贬低的方法描写赛百味。[15]

在另一个例子里，当雪佛兰汽车为其塔荷SUV宣传时，允许消费者为车子的视频片段写作自己的文本，结果造成了始料未及的负面影响。许多用户创作的广告中包含了对SUV耗油量大、运行成本高和不环保等特点的嘲弄。所以，在邀请消费者创造性投入的时候，营销人员需要十分谨慎。[16]

但是，如果运用得当，消费者制作的广告能够产生很大的利益。首先，公司能够

以相对低的费用收集到新的创意、关于品牌的新鲜观点，以及对消费者而言什么是真正有意义的。“公司对自己的品牌应该发展成什么样子有自己的看法，”一个从消费者中征集产品和公司宣传标语的网站 AdCandy.com 的创始人说，“但如果每个人都在说你的品牌就是另一回事，就可能有冲突。真正强大的力量来自街上，来自使用这些产品的人们。”[17]

第二，消费者产生的创意宣传能够提升消费者的参与，让消费者谈论和思考一个品牌及其价值。不仅营销人员得到了“了解大众意识和人们当前所思所想的绝好机会，而且通过参与和互动，消费者在你的品牌上建立起一种既得利益，”AdCandy.com 的创始人说。而另一位营销人员补充道：“吸引一个满意的顾客参加关于产品的对话——为他们提供一个论坛来表达自己对产品的创意渴望——你将拥有一个会说真心话的品牌拥护者。”[18]

### 选择广告媒体

选择广告媒体的主要步骤包括：(1) 确定广告的范围、频率和效果；(2) 选择主要的媒体类型；(3) 选择特定媒体载体；(4) 确定媒体时段。

**确定范围、频率和效果**。为选择媒体，广告主必须先确定为达到广告目标，需要的广告范围和频率。范围（reach）衡量在给定的时期内，目标市场中接触到该广告运动的人数所占的比例。例如，广告主希望在前 3 个月的宣传活动中能接触到 70% 的目标市场。频率（frequency）衡量目标市场中一般人接触到广告的次数。例如，广告主可能希望平均每人接触 3 次。

但广告主想要做的不仅仅是以一定的频率接触到一定数量的消费者。广告主还必须决定期望的媒体效果（media impact），即通过某一特定媒体所展示信息的质的价值（qualitative value）。例如，同样的信息刊登在一种媒体（如《新闻周刊》）上可能比登在其他媒体（如《国家咨询》）上更加可信。由于电视同时运用了视觉和声音，对那些展示的产品而言，电视信息比广播信息更有影响力。与直邮方式相比，那些消费者在设计和特征上有所参与的产品，可能在互动网站上能得到更好的宣传效果。

通常，广告主想要挑选那些能吸引而非仅仅接触消费者的媒体。例如，对于电视广告，有专家认为：“节目与观众的联系程度以及广告插入的时间远比这个节目是不是尼尔森收视冠军更为重要，广告的确借助电视节目，但不能完全依赖它。”

尽管尼尔森正着手评估电视的媒体参与性（media engagement），但对大部分媒体而言，这种评估很难。“我们现在所拥有的全部评估标准包括排名、读者群、收听率、点击率，”广告研究基金会（Advertising Research Foundation）的一位经理认为，“但参与度是从消费者角度，而非媒体角度进行的衡量。我们需要的是一种方法，确定潜在的目标受众是如何与品牌建立联系并参与进来的。一旦有了这种参与，就开始与消费者逐步建立关系了。”[19]

**选择主要媒体类型**。媒体策划者必须了解各种主要媒体类型的广告范围、频率和效果。如表 15—2 所总结的，主要的媒体类型有电视、互联网、报纸、直邮、杂志、电台和户外广告。广告主也可以从一系列能够直接接触到消费者的新型电子媒体中选择，比如手机和其他数字设备。每种媒体都有其优缺点。媒体策划者在选择这些媒体类型时，应考虑诸多相关因素。他们愿意选择那些能够快速、有效地将广告创意呈现给目标顾客的媒体。因此，他们必须考虑各种媒体的效果、信息传递的有效性和成本。

表 15—2　　主要媒体类型简介

| 媒体 | 优点 | 缺点 |
| --- | --- | --- |
| 电视 | 广泛覆盖大众市场；每次展露成本低；结合画面、声音和动作；感官吸引力强 | 绝对成本高；易受干扰；展露时间短暂；很难选择受众 |
| 互联网 | 选择性好；低成本；直接；互动性 | 相对影响小；受众控制展露时间 |
| 报纸 | 灵活；及时；很好地覆盖当地市场；普及；可信度高 | 有效期短；印刷质量差；传阅性差 |
| 直邮 | 很好地选择受众；灵活；在同一媒体中没有广告竞争者；个性化 | 每次展露成本相对较高；有“垃圾邮件”印象 |
| 杂志 | 很好的人口和地理选择性；可信、有威望；印刷质量好；时效长、传阅性强 | 购买广告前置时间长；高成本；不能保证刊登位置 |
| 广播 | 本地接受度高；很好的人口和地理选择性；低成本 | 只有听觉效果；展露时间短暂；注意力差（收听时心不在焉）；听众分散 |
| 户外广告 | 灵活；高重复展露；低成本；信息竞争低；位置选择性好 | 受众选择性小；创意受限 |

企业必须定期重新评估媒体组合。有很长一段时间，电视和杂志主宰了全国性广告主的媒体组合，而其他媒体经常被忽略。但正如之前所讨论的，媒体组合正在变化中。随着大众媒体成本的增加和受众的减少，以及令人激动的新数字媒体的出现，许多广告主正在寻找接触消费者的新途径。它们正在用专业性和针对性更强、成本更低、能够更有效地瞄准和更全面地吸引消费者的媒体，替代传统的大众媒体。

例如，有线电视和卫星电视系统正在快速发展。这些系统允许小范围地播出瞄准特定目标群体的专题节目，如体育、新闻、营养、艺术、园艺、烹饪、旅行、历史、财经和其他节目。时代华纳、Comcast 和其他有线电视运营商甚至正测试一种系统，可以针对特定的社区或家庭，进而针对特定类型的消费者播放特定类型的广告。例如，西班牙语广告只会在西班牙语社区播放，或者只有养宠物的人才会看到宠物饲料公司的广告。

广告主可以利用“窄播”来瞄准特定的目标市场，而不是使用电视网提供的“散弹”式的播放方法。有线电视和卫星电视看起来似乎做得不错。不过，越来越多的广告出现在原来不可能出现的地方。在发现更便宜、更有效瞄准目标顾客的方式的努力中，广告主发现了很多替代媒体。近来，不管你去哪里或者做什么，你可能经常遇到一些新形式的广告。[20]

> 贴在购物车上的小广告、印在购物袋上的广告，以及超市中的地砖广告，都在提醒你购买 JELL-O 果冻布丁或者帮宝适纸尿裤，商店收银台的传送带上也投放了当地沃尔沃经销商的广告。甚至超市销售的鸡蛋上也贴上了 CBS 的电视节目名称。在当地干洗店，你把刚洗好的衣服装进洗衣机前印有 Pepto-Bismol 广告的篮子里。窗外，一辆城市垃圾车开过，车身喷上了 Glad 垃圾袋的广告。你逃到棒球场，结果发现广告牌大小的电子显示屏正播放着百威啤酒的广告，还有装着电子信息屏的软式飞艇在头顶上懒洋洋地打转。在乡村安静地旅行会怎么样呢？对不起，你发现一个超有商业头脑的农场主正把奶牛当作四腿广告牌，上面是本杰瑞冰激凌广告。

> 如今，你在任何地方都可能会发现广告。公共海岸上的游艇闪动着 Sundown Sunscreen 的防晒霜广告，日光浴的人们把他们的浴巾铺在印有 Snapple 广告的沙滩上。出租车上的移动电子信息信号连接 GPS 定位仪，无论车开到哪里，都能够锁定当地的商店和餐馆。DVD 包装盒、停车票据、地铁通道、高尔夫记分牌、送货卡车、比萨饼盒子、加油站、ATM、市政垃圾车、警车、医生的检查表和教堂公告牌上都在出售广告位。甚至有一家广告代理商出租大学生的前额做临时文身广告。办公室饮水机边上的讨论似乎也多了个成员——饮水机顶上的广告——它好像正试图挑起一场关于最新一集《美国偶像》的探讨。

这些替代媒体看起来有些牵强，有时让消费者感觉厌烦，他们称其为“广告呕吐剂”。然而对许多营销人员而言，这些媒体能够省钱，而且提供了在生活、购物、工作和娱乐的地方接触特定消费者的办法。当然，这会让你想知道那些厌烦广告的消费者是否还能找到避难所。也许是公共电梯，或者公共休息室？别做梦了！所有这些地方都已经被创新的营销者入侵。

影响媒体选择的另一个重要趋势是，“媒体多重任务者”的数量快速增长，这些人同时接受多种媒体。[21]

> 看起来不满足“只看电视”的人已不在少数。根据最近的一项调查，3/4 的美国电视观众在看电视的同时阅读报纸，2/3 的人在看电视时上网浏览。另一项研究表明，如今一天中要做完的事情在 10 年前落后的环境下需要 31 个小时才能完成。另外，如果说在孩子们身上出现何种迹象的话，他们越来越多地在同一时间进行多个媒体任务。年龄在 8～18 岁之间的美国人正在试图把平均 8.5 小时的媒体消费量压缩到 6.5 小时。而且，他们中 73% 的人同时进行数项媒体任务，一个媒体的内容会影响他们在另外一个媒体任务上的操作。下面的情形恐怕已不罕见：男孩在谷歌上努力搜索凯拉·奈特利（Keira Knightly）的照片，随即用即时通信软件告诉他的几个好朋友，同时，他还用 iTunes 听着音乐，并且和一位好朋友通电话；此外，他还要在如此混乱的情形之下，在已经打开的、被压在电脑桌面最底下的 Word 文档中努力写完他的论文。媒体策划者在选择所采用的媒体类型时，需要考虑这种媒体之间的相互影响。

**选择特定媒体载体**。现在，媒体策划者需要在各种媒体的大类别中选择最好的载体。例如，电视载体包括《我为喜剧狂》① 和《ABC 晚间世界新闻》。杂志载体包括《新闻周刊》、《时尚》和《ESPN 杂志》②。

媒体策划者必须计算到达每千人所需的成本。例如，如果美国全国版的《新闻周刊》上全页、四色的广告要 21.58 万美元，而《新闻周刊》的读者群有 260 万人，达到每千人的成本就是 83 美元左右。同样的广告在《商业周刊》上可能只需 10.8 万美元，但读者只有 90 万人，每千人成本 120 美元左右。媒体策划者根据每千人成本给每种杂志排序，倾向于到达目标顾客每千人成本更低的杂志。[22]

媒体策划者必须同时考虑不同媒体的广告制作成本。报纸广告的制作成本很低，而华丽的电视广告则要耗资百万美元。例如，一个典型的电视广告需要花费 50 万～100 万美元的制作费，有时甚至更多。吉尼斯（Guinness）黑啤酒最近在阿根廷北部

---

① 美国 NBC 电视台的一部电视喜剧片。——译者注

② 美国最受欢迎的体育类双月刊杂志之一，由 ESPN，Inc. 出版，它是全球最大的体育电视网，其控股股东为迪士尼公司。——译者注

山区一个2 000人的小镇上拍摄了一部名为“引爆点”的广告片，原本这个地方甚至找不到一品脱烈性黑啤。广告的成本如何？几乎是难以置信的200万美元。有趣的是，之前提到的由消费者自己制作的多力多滋的美国超级杯橄榄球联赛的广告只花费了12.79美元，基本是用在广告中多力多滋的包装袋上的。[23]这一点很值得专业广告人员学习。

在选择媒体载体的过程中，媒体策划者还需平衡媒体费用与多个媒体效果因素的关系。首先，策划者应当评估媒体载体的受众质量（audience quality）。例如，对好奇纸尿裤的广告而言，育婴杂志可能有更高的刊登价值，《绅士季刊》的刊登价值就很低。其次，媒体策划者应考虑受众的涉入度（audience engagement）。例如，《时尚》的读者一般比《商业周刊》的读者更留意广告。最后，策划者应评估载体的编辑质量，《时代》和《华尔街日报》要比《少女时代》和《国家咨询》更可信赖、更有权威性。

**确定媒体时段**。广告主还必须决定如何安排全年的广告时间。假如某种产品的销售在12月进入高峰并在3月下降，公司可以根据季节变化增减其广告开支，或者整年保持相同的广告费用。大多数公司依照季节变化来做广告，例如，全国连锁的肖像画工作室Picture People在圣诞节、复活节、情人节等主要节日前做大量广告。而有些广告主只做季节性广告，例如，贺曼公司（Hallmark）只在主要节假日之前为它的贺卡做广告。

最后，广告主要选择广告模式。持续性（continuity）是指在一定时间内均匀安排广告时间；间歇性（pulsing）则是指在给定时间内非均匀地安排广告时间。因而，52则广告可以安排每星期一次持续一年，或者分成几次集中出现。间歇性安排广告时间的做法旨在短时间内密集地做广告，以建立消费者感知并维持到下一个广告时期。倾向于间歇性广告的广告主认为，它能够以更低的成本实现与稳定播出同样的广告效果。但是，一些媒体策划者相信，虽然间歇性广告能够达到最低认知度，但它牺牲了广告沟通的深度。

## □ 评估广告效果和广告投资回报

广告问责与**广告投资回报**（return on advertising investment）已成为大多数公司的热门议题。最近两份不同的调查都显示，广告效果在过去10年中下降了40%，且37.3%的广告预算被浪费了。这逼着高层管理者和公司质问他们的营销经理：“我们如何才能知道我们在广告上花对了钱”，以及“我们能从我们的广告投资中获得什么回报”。根据美国广告主协会（ANA）的一项最新调查，衡量广告的效率和效果是如今广告主脑海中的头号难题。[24]

广告主应当定期地评估两类广告结果：沟通效果与销售和利润效果。衡量一则广告或广告运动的沟通效果，就是判断该广告以及媒体是否很好地沟通了广告信息。广告测试可以在播出前后进行。在广告推出前，广告主可以向消费者展示广告，询问他们的感觉，并且测量信息的回忆程度或态度的前后变化。在广告发布后，广告主可以测试广告如何影响消费者回忆或产品认知、了解和偏好，也可以对整个广告运动进行沟通效果的事前评估和事后评估。

广告主对衡量广告和广告运动的沟通效果方面很在行。但是，广告的销售和利润效果就难测得多。例如，广告运动使得品牌认知上升20%，且品牌偏好上升10%，那么销售和利润又是怎样呢？除了广告，销售和利润往往受到众多因素的影响，比如

产品特性、价格和可获得性。

衡量广告销售和利润效果的方法之一是与过去的广告费用和销售利润额做比较，另一种方法是通过实验。例如，为了测试不同广告支出水平的效果，可口可乐公司在不同的市场调整广告的支出额，然后测量各地销售和利润水平的差异。还可以设计更复杂的实验，包含其他变量，如广告本身或使用媒体有所不同。

但是，由于众多因素影响广告效果，其中一些是可控的，而另一些不可控，测量广告支出的结果仍然是不精确的。举例说，许多广告主每年在出镜率极高的美国超级杯橄榄球大赛广告上慷慨花费。虽然它们认为回报值大数额的投入，但鲜有人能衡量或证明这一点。一项涉及营销经理和广告公司经理的最新调查发现，超过 80%的营销人员不会去衡量投资回报，因为这太难做到了。[25] ANA 更早时候调查广告经理，问他们是否有能力“预测”10%的广告支出削减“对销售额的影响”，63%的人回答“不能”。

“营销者跟踪各类数据，仍然不能回答那些基本的问题，”关于广告问责，一位营销分析师说，“因为他们没有用来搞清问题真相的模型和量表。”广告主于是测量“所有他们能够测量的，范围从多少人对广告有反应到多少销售额被带动，然后再将两者联系起来”，另一位分析师说道，“困难的是，我的天，我们得到了如此多的数据。我们要如何来精简它？”[26] 因而，尽管随着营销者努力探索更多的答案，情况正在改善，但是评估广告绩效的时候，经理们仍然必须依赖大量的判断和定量分析。

## □ 其他广告因素

开发广告策略和方案的时候，公司可能会遇到其他两个问题。第一，公司如何组织广告部门，也就是谁负责广告任务？第二，面对国际市场的复杂性，公司应如何调整其广告策略和方案？

### 广告组织

不同的公司用不同的组织方法来实施广告方案。小公司的广告可能由销售部的某一个人来负责就可以了。大公司会建立负责编制广告预算的广告部门，与广告代理机构合作，解决广告代理商不能处理的事情。多数大公司使用外部广告公司，因为它们有很多优点。

**广告代理机构**（advertising agency）如何工作呢？广告代理结构出现在 19 世纪中后期，由为媒体工作的销售人员和经纪人创立，向企业出售广告版面或时段收取佣金。随着时间流逝，销售人员开始帮助客户制作广告。最后，他们组成了代理机构，变得更接近广告主而非媒体。

如今的代理机构雇佣专业人员，能够比企业自己的员工更好地完成广告任务。对于解决企业的问题，代理机构能带来外部人士的视角，以及在不同客户和形势中积累的经验。因而如今，即使是拥有强大广告部门的企业，也要使用广告代理机构。

一些广告代理机构规模很大，BBDO 环球广告公司是美国最大的广告代理机构，每年的全球总收入超过 19 亿美元。近年来，许多代理机构依靠兼并其他机构快速扩张，从而出现了许多庞大的控股公司。其中最大的是奥姆尼康集团（Omnicom Group），旗下有几家大型广告、公关和促销代理机构，全球总收入近 127 亿美元。[27] 多数大型广告代理机构拥有人力和资源为客户解决广告宣传中各方面的问题，从创建广告计划到设计广告运动，再到准备、发表和评估广告。

### 国际广告决策

国际广告主面临的许多复杂性是国内广告主不曾遇到的，最基本的问题是国际广告应该调整到什么程度才能适应各国市场的特点。一些大广告主已经尝试以高度标准化的全球性广告来支持其全球品牌，在曼谷和巴尔的摩的广告宣传运动都是一样的。例如，麦当劳在其全球共100多个市场中将创意元素和品牌介绍统一在耳熟能详的广告主题"我就喜欢"下；可口可乐为它的旗舰品牌调整了全球范围的广告，统一了主题"The Coke Side of Life"。在清洁先生广告的法国版本中，你会看到与美国版相同的人物，他的名字被译成了Mr. Propre。

近年来，日益兴起的在线社交网站和视频共享网站激起了全球品牌广告标准化的需求。许多大规模的营销和广告宣传运动都包含了大规模的在线宣传。相互连接的消费者现在能够通过互联网轻松地跨越国界，这使广告主很难以受控制的、有序的方式推出适应不同市场的宣传运动。因此，至少有多数全球消费品牌跨国协同它们的网站。例如，从麦当劳德国网站转到约旦或中国的网站，你都能看到金色拱门、"我就喜欢"的标志和音乐、巨无霸，甚至还可能有麦当劳叔叔本人。

标准化带来很多好处：更低的广告成本、全球广告工作更大程度的协调、更一致的全球形象。然而，标准化也有缺点，最重要的是，它忽略了各国市场在文化、人口特性和经济情况上都大不相同的事实。因而，大多数国际广告主以全球的观点思考，以当地现实为基础行动。它们开发全球广告策略，使全球广告更有效率和一致，然后，调整广告宣传活动，使之更能适应当地消费者的需求和期望。

例如，苹果公司在许多国家都采用"I'm a Mac; I'm a PC"广告片。在西班牙、法国、德国和意大利等国家，它使用美国版本配以当地语言的广告。但是，为适应日本文化，它必须重写脚本并重新拍摄。

> 在某种文化中有趣的事物在另一种文化中可能就是不礼貌的。苹果的美国版广告中，一个落伍的PC不断地被它的Mac对手打败，对方用尖锐的玩笑解释Mac电脑如何更好。但在日本文化中，直接比较广告一直难以令人接受，吹嘘自己的实力是不礼貌的。所以，苹果的日文版广告做了微妙的变化，强调Mac电脑和PC并不是那么不同。广告中，PC不再是一个穿着落伍的人，而Mac也不是个穿着时尚的人。相反，PC穿着朴素的办公室装束，而Mac穿着休闲的周末装，更突出设备本身而非品牌个性差异在工作/家庭之间的明显区别。在系列广告第一则中，Mac电脑甚至给PC起了个昵称：waaku——是日文"工作"的玩笑话。PC的肢体语言是日本版中幽默的主要来源：当PC碰触Mac的肩膀或藏在Mac腿后面以避免病毒时，Mac会显得有些尴尬。"PC不断以友好的方式接近，而Mac总是忽而友好、忽而恼怒地拒绝，"一位东京品牌顾问说。"西方的Mac广告会在日本水土不服，因为Mac似乎缺乏品位。"事实上，即使是低调的比较广告在日本能否奏效，尚未可知。[28]

全球广告主还面临一些特殊的问题。例如，各国的媒体在成本和可获得性上存在巨大差别，对广告业的监管程度也有差异。许多国家拥有限制企业的广告费用、所使用的媒体、广告词的性质和广告方案的其他方面的完整的法律体系。这些限制常常要求广告主在不同国家间调整广告宣传活动。

例如，在印度和伊斯兰国家，酒类产品不能做广告；在瑞典、加拿大等众多国家，垃圾食品广告被禁止出现在儿童电视节目中。为保险起见，麦当劳在瑞典的广告

中自称是家庭餐馆。在美国和加拿大可以接受甚至很普遍的比较性广告，在英国用得很少，在印度和巴西则不合法。中国禁止在收件人未允许的情况下以广告为目的发送电子邮件，且所有这类邮件须以“广告”为标题。

中国还有严格的电视和电台广告审查制度，例如禁止使用“最好的”这类字眼，并禁止“违犯社会风俗”或“不适宜地展示女性”的广告。麦当劳在中国曾有一则广告违反文化习俗，表现一个消费者乞讨打折商品，最后不得不通过公开道歉才避免了政府的处罚。类似地，可口可乐印度分公司被迫结束了好莱坞免费观光游之类的有奖促销活动，因为它鼓励消费者为“赌博”而购买，从而违反了印度现行的行业惯例。[29]

因此，尽管广告主可以设计全球广告策略，从整体上指导广告工作，但是必须调整具体的广告方案，以适应当地文化风俗、媒体特点以及相关法规。

## 公共关系

另一种重要的大众促销工具是**公共关系**（public relations），即通过获得有利宣传与有关公众建立良好关系，树立良好的公司形象，处理不利的谣言、传闻和事件。公共关系部门处理以下部分或全部工作[30]：

- 新闻关系或新闻机构：创造并在新闻媒体上刊登有新闻价值的信息，吸引大众对某些人物、产品或服务的注意。
- 产品宣传：宣传某些特定产品。
- 公共事务：建立并维持与全国和当地社区的关系。
- 游说：建立并维持与立法者和政府官员的良好关系，以影响相关立法和监管。
- 投资关系：维持与股东和其他金融界人士的关系。
- 开拓渠道：维持与捐赠者或非营利机构成员的关系，以获得资金或志愿人员的支持。

公共关系用于推广产品、人物、地点、点子、活动、组织甚至于国家。企业运用公共关系与消费者、投资者、媒体和社区建立良好关系。纽约市也因“我爱纽约”宣传活动改变了形象，成功地吸引了数百万观光客。行业协会利用公共关系重建大众对大宗商品逐渐下降的兴趣，如鸡蛋、苹果、土豆和牛奶。例如，牛奶行业著名的公共关系宣传活动“喝牛奶了吗?”（Got Milk?）启用了装扮牛奶小胡子的名人形象，扭转了牛奶消费的长期下降趋势。[31]

截至 1994 年，牛奶消费已经连续下降了 20 个年头。舆论认为牛奶是不健康的、过时的、只供小孩或只搭配饼干和蛋糕饮用的。为了扭转这种观念，美国国家液态奶专业教育计划（MilkPEP）展开了一项公关活动，采用了名人装扮牛奶小胡子的形象以及宣传标语“喝牛奶了吗?”宣传活动不仅广为人知，而且十分成功——不仅是因为它遏止了牛奶消费量的下降，而事实上消费量有所上升。该宣传活动至今仍在进行中。

尽管该活动最初针对的是 20 多岁的女性，如今已经扩展到其他目标群体，并赢得了青少年的极度崇拜，这让他们的父母十分高兴。活动最早以音乐家（凯利·克拉克森（Kelly Clarkson））、演员（杰茜卡·阿尔巴（Jessica Alba））、运动员（特雷西·麦格雷迪（Tracy McGrady））的简洁印刷广告开始，如今它已很自然地

登上网络。网站 www. whymilk. com 发起了寻找美国第一位“首席健康官”的活动，吸引了母亲们的关注。另一网站 www. bodybymilk. com 以年轻人为目标受众，用镜头拍下或者收集“一切你必须了解的有关牛奶”的事实。网站上有扮成牛奶胡子形象的名人网页，如贝克汉姆的。牛奶营销者甚至创造了世界上第一个品牌化的表情——牛奶胡子。

## □ 公共关系的地位和影响

公共关系能够以比广告低得多的成本，对公众的认知产生强烈影响。公司不需要为媒体所提供的版面或时间付费，但它要雇佣专职人员创作并传播信息以及应对一些情况。如果公司想出了一个有趣的素材或事件，可能被多家媒体选中报道，其效果与花费几百万美元的商业广告是一样的，但可信度却超过广告。

公共关系的效果有时是非常可观的。下面来看看任天堂公司 Wii 游戏机的上市发布会的情况。[32]

至 2006 年，一度主导游戏机市场的任天堂公司排名落到第三，位于索尼和微软之后。为了重新坐上市场的头把交椅，任天堂公司的最新产品——令人兴奋的 Wii 必须取得快速成长。Wii 的动作感应控制器几乎使任何人都可以玩得很开心。这不但使任天堂能够锁定游戏的核心受众，而且还有“浅尝辄止者”、“中途放弃的玩家”和“非玩家”，包括女孩、妇女和老人。不过，任天堂没有投资数百万美元在媒体广告上，而是利用 Wii 的自然吸引力来开展富有成效的公关活动。上市前，任天堂举行了一场预演，活动上行业分析师和媒体有时间了解令人激动的 Wii 游戏机。公司锁定了 MySpace 上的消费者，该网站上的“如何玩转 Wii 游戏机”介绍交到了 6 万多个好友。任天堂还推出了一项特使计划，将游戏推广到玩家、妈妈和几代同堂的大家庭手中，这些人通过博客和口碑传播有关系统的信息。

上市那一天午夜，任天堂的发布会同时在纽约和洛杉矶举行，有数千消费者参加，还有包括从 AP 至 MTV、《早安美国》在内的众多媒体到场。最终，Wii 的公关宣传在仅仅 3 个月内赢得了 100 亿人次的暴露，包括 14 次出现在《今日新闻》、1 次在《南方公园》。尽管早期调查显示只有 11%的消费者想要购买它，Wii 仍然大卖。两年来，商店总是缺货，Wii 的销量是 Xbox 360 的 2 倍，是新推出的 PlayStation 3 的 3 倍。最后，Wii 的公关宣传被评为 2008 年《公关周刊》的年度消费者上市宣传活动。

尽管公共关系的潜在力量很大，但由于其有限的和分散的使用，常被形容为营销手段中的“继子”。公共关系部门一般设在公司总部，或者由第三方代理机构负责。其员工忙于应对各类公众，如股东、员工、立法者、媒体，以至于那些支持产品营销目标的公共关系反而被忽视了。而且，营销经理和公共关系人员的论调并不总是一致的，许多公共关系人员认为，他们的工作仅在于沟通，营销经理则对广告和公共关系如何影响品牌建设、销售额和利润，以及顾客关系更感兴趣。

然而，这种情况正在改变。尽管公共关系在公司的整体营销预算里仍然只占很小的一部分，但是它可以成为强有力的品牌建设的工具。两位著名的营销顾问甚至进一步地认为，建立品牌的不是广告，而是公共关系。在他们的著作《广告的衰落与公关的崛起》中，他们预言广告时代已经结束，而公共关系正悄然成为最强有力的营销沟通工具。

> 品牌的诞生通常由公共关系实现，而不是广告。我们的一般原则是公共关系在前，广告在后。公共关系是钉子，而广告是锤子，公共关系为广告的可信度创造凭证。安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）根本没有做广告就把美体小铺（Body Shop）做成了知名品牌。相反，她为了宣传活动的需要不断地在世界各地奔波。直到最近，星巴克咖啡才开始花钱做广告。10 年间，公司花在广告上的费用仅 1 000 万美元，对于年销售额上亿美元的品牌来说，这只是个小数目。沃尔玛成为世界最大的零售商，亚马逊成为强势品牌，都没有做很多广告。[33]

尽管该书引起了很多争议，而且多数广告人员不同意标题中关于“广告衰落”的说法，但该书的基本观点还是有道理的。广告和公共关系应该在整合营销沟通方案中并肩作战，共同建立品牌与顾客关系。

## □ 主要的公共关系工具

公共关系常用到的工具有几种，新闻是主要的工具之一。公共关系专业人员会找出或创造出对公司及其产品和人员有利的新闻。有时新闻故事自然而然就发生了，有时公共关系人员可以提出一些事件或活动来制造新闻。演说也可以带来对产品和公司的媒体报道。越来越多的公司总裁们必须圆满地回答媒体的提问，或者在行业协会或销售会议上发表演讲，这些事情或者建立或者破坏公司的形象。另一种常见的公共关系工具是特殊事件，其内容从新闻发布会、新闻巡回展、盛大开幕典礼和烟花表演到激光表演、热气球升空、多媒体展示，或者为了接触和吸引目标公众而设计的教育性活动。

公共关系人员还要准备书面材料来接触和影响目标市场。这些材料包括年报、小册子、公司新闻通讯和杂志。有声幻灯片、DVD 以及在线视频等视听材料正日益成为沟通的新工具。企业识别材料也有助于树立一个公众易于辨别的公司形象。标志、文具、小册子、招牌、名片、建筑物、制服、公司的汽车及卡车等，所有这些只要有吸引力、容易区别和记忆，都可以成为营销工具。最后，公司还可以对公益活动投入金钱和时间，以改善社会声誉。

正如在第 5 章讨论过的，许多营销人员开始用蜂鸣营销宣传来引起有利于品牌的轰动性口碑效应。蜂鸣营销利用社会人际交往过程，通过消费者在对外沟通时向他人发布有关产品或服务的信息。例如，强生公司利用蜂鸣营销，将其 Aveeno 高效抗老化产品线推向市场。

> 为了给新产品线营造蜂鸣式的宣传效果，强生聘请了富有天赋的街头艺术家朱利安·比弗——人称“人行道毕加索”——在纽约市中心的人行道上创作“青春之泉”（Fountain of Youth）的 3D 粉笔画。虽然绘画吸引了无数路人，但是 Aveeno 将“青春之泉”艺术家工作的画面拍成 4 分钟的视频上传至 YouTube 网站（www.youtube.com/watch? v=hfn8 Dz_13Ms）。此外，该品牌还将这段视频投向 50 多个博客，其中有 21 个回应并向网友推荐了 YouTube 上的链接。在视频开始时用“Aveeno Presents”的场记板，并在结束时出现带有 Aveeno 标志的“青春之泉”作品的特写，该视频很好地为产品做了广告却没有一点商业味道。这段视频通过视频网站和博客空间的口碑传播引起了巨大反响。两周之内，仅在 YouTube 网站上，该视频就被浏览了 65 000 多次，并且在一个月内达到 121 346 次。截至 2008 年 11 月，YouTube 上的该段视频浏览量接近 100 万次。[34]

公司网站是另一个重要的公共关系工具。消费者以及其他公众常常为了搜寻信息或娱乐而访问网站，这种网站有可能极受欢迎。例如，Butterball 的网站（www.butterball.com）以介绍烹饪和雕刻技巧为特色，在感恩节假期的某一天一度有 55 万人访问。网站还增加了 Butterball Turkey 热线（1-800-BUTTERBALL）——被某些人称为“提供各种帮助的老爷爷”——聘请了 50 位家庭经济师和营养师，每年 11 月和 12 月回答的问题超过 10 万个。访问者甚至可以下载“Turkey Talk”播客系列，包含制作节日餐饮的各种小技巧。[35]

网站也是处理危机事件的理想选择。例如，在西海岸销售的几瓶 Odwalla 苹果汁被发现含有 E. coli 细菌时，公司马上启动了大规模产品召回。在短短 3 小时内，它便建立网站，披露有关危机事件以及公司应对措施的信息。公司员工还在网上搜寻报道该事件的新闻，并在自己的网站上提供链接。总之，一位分析家说道：“今天，通过电子邮件营销、博客和在线聊天，传播信息变得更容易，对在这个数字世界中经营的企业而言，公共关系是很有价值的一部分。”[36]

正如其他推广手段，在考虑何时以及如何使用公共关系时，管理部门应当制定公共关系目标，选择公共关系信息和载体，实施公共关系计划并评估结果。在企业全方位的整合营销沟通中，公共关系应该与其他促销活动紧密地融为一体。

## 关键术语

广告 advertising
广告目标 advertising objective
广告预算 advertising budget
广告策略 advertising strategy
麦迪逊和葡萄藤（指广告与娱乐的融合）Madison & Vine
创新性概念 creative concept
执行风格 execution style
广告投资回报 return on advertising investment
广告代理机构 advertising agency
公共关系 public relations

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 列举并简要描述营销经理在设计广告方案时必须作出的四个重要决策。

2. 为什么说广告媒体部门与创意部门之间的紧密合作很重要？

3. 广告诉求与广告执行风格有何不同？

4. 定义“范围”、“频率”和“效果”。

5. 公共关系在组织中的地位和作用是什么？

6. 讨论公共关系专业人员常用的公共关系工具。

### 概念应用

1. 创意可以用不同的执行风格呈现。选择一个品牌和目标受众，并设计两则广告，每则广告以不同的执行风格和方法，将同一个创意传递给相同的目标受众。指出你们所采用的执行风格属于何种类型，并展示你们的广告。

2. 为 Lebron James 旗下一条新的男士个人护理产品线的上市宣传运动推荐三个广告媒体。

3. 以小组为单位，讨论主要的公共关系工具，并且为以下组织或品牌各设计三个公共关系项目：医院、餐馆和你选择的任一品牌。

## 可口可乐：又一个广告成功

当你想到可口可乐时，脑海中会浮现什么？如果你首先想到的是可口可乐的广告，那一点都不奇怪。在广告史上，也许没有哪家公司能像它这样借助广告对社会产生如此之大的持久影响。不仅是因为它的广告成功地销售了它的软饮料，而且还因为几十年来，它的广告和宣传运动已经影响了我们的文化，走进了消费者的心中。

### 广告简史

20 世纪 20 年代，可口可乐改变其广告战略，第一次聚焦于创造品牌忠诚。它开始以快乐和恢复精力为卖点为软饮料做广告。1929 年，可口可乐的宣传口号是"享受清新一刻"（The pause that refreshes）。今天，该口号仍然是《广告时代》历年口号语 100 强的第二名。

你是否还记得可口可乐的圣诞老人平面广告？绝大多数人可能都见过类似的圣诞老人广告。而他们不知道的是，我们现代生活中的圣诞老人形象，一个穿着红衣红帽、留着白胡子的快乐老头，很大程度上受到了 1931 年出现在流行杂志上的可口可乐广告的影响。在那之前，圣诞老人是一种支离破碎的、传说中的节日拜访者形象，可能像小精灵或小妖精，甚至像可怕的小矮人。然而，可口可乐长期运作的系列广告使这个如今被美国人广为接受的形象巩固下来，也让我们喜爱的圣诞老人形象遍及全世界。

上述可口可乐宣传运动也许比你生活的时代要早。那么，1971 年可口可乐名为"山顶"（Hilltop）的广告你是否还有印象？也许你记得它的歌词，"我想教世界上所有人唱歌，教他们和谐相处。我想为世界上每个人都买一罐可乐，让他们结伴而行。"这首歌由来自世界各地的年轻人演唱，他们站在山顶，每个人手持一个倒沙漏形的可乐瓶。一个月之内，可口可乐和它的瓶子生产商就收到了超过 10 万封与广告有关的信件。真的有人到电台点播这首歌。实际上，点播太多了，以至于广告歌的某个版本还以流行歌曲单曲的形式发行了。这首歌曲的宣传词，"这是真爱"（It'the real thing）也成为可口可乐广告多年来的基调。

这些事对你而言是否仍然年代久远？也许你听说过这样一则可口可乐广告，受伤的美式足球明星米恩·乔·格林（Mean Joe Greene）在一个小男孩与他分享可乐之后，把自己的球衣抛给了小男孩。这则广告在"最佳超级杯广告"名单上持续名列前茅。你是否知道"这就是可口可乐"（Coke is it）"挡不住的感觉"（Can't Beat the Feeling）。当然，你会记得 1990 年那首著名的歌曲，"永远的可口可乐"（Always Coca-cola）。同样，人们会将甜味、黑色、起泡的饮料和北极熊联想在一起。创新的动画技术只是把那些可爱的动物放到系列广告中，却永远铭刻在世界各地消费者的记忆深处。

在可口可乐一直可以追溯到 1886 年公司创建伊始的悠久的广告历史中，有许多精彩之处。如此多的成功和对消费者如此巨大的影响，很难想象这个饮料巨头总是恪守广告的常规。随着 21 世纪的来临，许多人认为可口可乐已失去其广告吸引力。该公司正在努力创造那些可与年轻人产生共鸣，同时亦可吸引老顾客的广告，还要时常应对老对手百事可乐。可口可乐需要一些新的广告亮点。

### 回归超级杯

当一家公司想要推出一次大规模的广告运动时，它会想到什么？对于可口可乐而言，它想到了所有广告事件的聚集地——全美超级杯橄榄球联赛。可口可乐以前在这里有过成功的例子。但是做这么大的超级杯广告，没有人能担保广告的效果。事实上，很多反对者认为，选在这里发布广告纯粹浪费金钱。一个研究团队发现，2008 年超级杯

一周后的平均品牌回忆率只有7%。回忆具体的广告内容和其中的品牌呈现则更差，只有4%。这对于一个花费了27亿美元播出、更多钱来制作的30秒广告而言，结果并不理想。有评论认为，不管有多少人参与，超级杯对于单个事件而言还是太贵。

但是有人失败，也有人成功。1999年，HotJobs.com在一则30秒广告上砸下其400万美元年度广告预算的一半。结果如何呢？其网站的流量立即飙升了120%，几乎堵塞了其网络和服务器系统。Monster.com同一年也取得了相同的效果。超级杯历史上的上百家广告主都对它们的广告结果感到满意。

对于其2008年的首次宣传运动，可口可乐坚信，超级杯正好符合自己广泛的目标市场。它指定威登·肯尼迪（Wieden Kennedy）精心制作了一个60秒广告。该广告公司最顶尖的创意总监之一霍·柯蒂斯（Hal Curtis）负责这个项目。两年前，柯蒂斯还在供职于另一家广告公司时，就曾想出了一个创意。他认为，这个创意对可口可乐非常合适。

如今，你很可能已看过这则广告。它叫做“这是我的”（It's Mine）。广告的场景取自纽约市的梅西感恩节大游行，该游行因飞艇般大小的气球由绳索牵引着依次飞过中央公园上空而著名。可口可乐的广告重点在两个特别的人物身上，福克斯《恶搞之家》（Family Guy）中的斯蒂威·格瑞菲（Stewie Griffin）和经典卡通形象Underdog。两个充气人物悄悄地走向巨大的可口可乐气球。他们开始为争夺可乐气球而打斗，在纽约的上空以一种慢动作的芭蕾舞状来回弹动，不断撞向建筑物。随着扭打在街道上空不断持续，飘得越来越高，纽约人纷纷从热狗摊上、出租车里甚至建筑物中仰头张望。在他们争斗得不亦乐乎时，一个巨型查理·布朗气球不知从何处冒了出来，突然扑向大可乐把它据为己有，使得斯蒂威和Underdog一无所获。

可口可乐花了230万美元制作该广告，并以超过两倍的价钱在超级杯上播放。这也是柯蒂斯制作过的难度最大的广告。作为项目的发起人，他在关于广告中两个著名卡通人物的使用权的谈判中遇到了大量的繁文缛节。在全世界最大的城市为这些巨大的气球设计舞蹈动作并拍摄录像也是一种前所未有的挑战。有一次，恶劣的天气迫使项目搬到室内——横跨整个国家迁往西海岸的派拉蒙影棚。后期的动画拍摄被看做该广告的第三次拍摄。拍摄和后期制作的时间加起来长达4个月。

当被问及为在一则广告中同时吸引所有年龄层的消费者所遇到的挑战时，柯蒂斯回答说：“一个好的故事对每个人都有吸引力。一个被很好地讲述出来的故事同样吸引年轻人和年长者。当然，有几次我们想向更年轻的创意倾斜。但是，在这则广告中这个想法尚未表现。”可口可乐创意的优秀负责人皮奥·申克（Pio Schunker）补充道：“我们竭尽全力地表达那些能吸引所有人的普遍的价值观，而不是试着偏向特定的某个细分群体。”

根据申克的说法，普遍的价值观在这里是指“好的最终会取得胜利”，他认为这一点在查理·布朗和斯蒂威这类角色之间的对比中得到了有力的说明。事实上，柯蒂斯为广告设想的结局是可乐瓶气球被刺穿挂在旗杆上，两个充气卡通人都没有得到它。但是，可口可乐希望在情绪上更加积极，能表现乐观主义精神。“我感觉这个结尾里，主要角色追逐可乐却没有得到它，显得有点令人沮丧，”申克说。是柯蒂斯12岁大的儿子威尔（Will）给了他灵感，想到现在这个结尾。威尔说：“为什么不让另一个气球得到它？”对于柯蒂斯来说，第一个想到的就是查理·布朗。

每个人都对这一结尾感到高兴。可口可乐和威登·肯尼迪都觉得堪称完美地沟通了所期望的信息，同时传递了一种温暖的情感，这种情感在可口可乐的广告中已传承了几十年。

这群经验丰富的广告人是正确的。比赛结束的那天，可口可乐的气球广告拥有350篇博客文章，而百事可乐只有250篇。一周

之后，“这是我的”成为网络上谈论最多的广告。SuperBowl-Ads.com 将它评为所有在 2008 年美国超级杯橄榄球比赛期间播出的广告之中最好的广告。第二年，该广告在戛纳国际广告节上获得银狮奖，这是世界最有威望的奖项。

毫无疑问，“这是我的”广告比可口可乐近年来的其他广告获得了更多的舆论效应和更热烈的议论。但这只是走向广告成功的第一步。最终，唯一重要的结果是广告是否对消费者有预期的影响。尽管可口可乐的“这是我的”广告或者其历史上其他杰出的广告对饮料销售的实际影响可能永远无法知道，但有一点结论是明确的。每年，Interbrand 公布基于财务价值的全球最佳品牌排名。自 2001 年 Interbrand 这份名单问世以来，可口可乐始终名列第一。它以 650 亿美元的价值成为全球最具价值品牌。将可口可乐的品牌价值与其超过百年的广告运动联系起来，原因不言自明。

**讨论题：**

1. 思考可口可乐历史上的广告运动。尽可能多地找出不同广告和运动之间的共同点。（要寻找可口可乐历年的广告语，可登录http：//en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola_slogans。）

2. 按照教材中介绍的创造广告创意的过程，分析“这是我的”广告。

3. 讨论“这是我的”广告媒体选择的问题。这一过程与可口可乐其他宣传运动有何不同？与其他公司又有何不同？

4. 根据案例信息，可口可乐可以怎样测量“这是我的”广告的效果？还有什么其他内容是公司想要衡量的？

资料来源：Lucinda Watrous, "The History of Coca-Cola's Advertising," *Associated Content*, January 14, 2008, accessed online at www.associatedcontent.com; Suzanne Vranica, "Coca-Cola Ad Scores Big," *Wall Street Journal*, March 12, 2008, p. B3A; G. Michael Maddock and Raphael Louis Vitón, "Super Bowl Ads: A Big Fumble," *BusinessWeek*, March 27, 2008, accessed online at www.businessweek.com; "Celebrating 75 Years of the Coca-Cola Santa," October 2006 press release, accessed online at www.thecoca-colacompany.com.

# 第16章 人员销售和销售促进

**学习目标**

- 讨论公司的销售人员在为顾客创造价值并建立顾客关系中的作用。
- 确定并解释销售人员管理的六个主要步骤。
- 讨论人员销售过程，区分交易导向和关系导向的市场营销。
- 解释如何设计并实施促销活动。

在上一章中，我们学习了通过整合营销沟通（IMC）来沟通顾客价值，以及促销组合的两大内容——广告和公共关系。在这一章里，我们将学习整合营销沟通的另两个组成部分——人员销售和销售促进。人员销售是营销沟通的人际方式，销售人员直接与顾客和潜在顾客沟通，与顾客建立关系并完成销售。销售促进指短期的激励活动，旨在激发对产品或服务的购买或销售。尽管本章将分别考察人员销售和销售促进这两个促销工具，但是它们必须与其他促销组合工具整合才能更好地发挥功效。

提及“销售人员”，人们会想什么？也许你怀有一种固有印象，销售人员是那些热情的人，总是努力把一些你不需要的东西卖给你并掏空你的钱包。好好想一下。如今，对于多数公司而言，人员销售在建立有利可图的顾客关系方面扮演着重要的角色。看看CDW公司，是以顾客为中心的销售策略帮助它在竞争对手踌躇不前时，取得了快速成长。

# 章首案例

作为多品牌技术产品和服务的主要提供商，CDW公司成长得很好。其创始人迈克尔·克拉斯尼（Michael Krasny）在厨房的桌子上开始了他的生意。迄今为止的24年中，CDW公司已经在这个高度变化和竞争的行业中成长为一家重量级高科技企业。在过去的5年中，CDW的销售额增长了75%，达到每年81亿美元。最近，CDW在《财富》2008年美国最受尊敬的公司电子类企业排名中，在批发商中位列第一。

CDW是如何做到如此高利润的成长的？公司将其成功归因于良好的、传统的、高接触的人员销售，它能建立持久的、一对一的顾客关系，是希望真正解决顾客困难的热情激发出了这种策略。在CDW的“服务圈”哲学指导下，“每件事都围绕着顾客运作”。

CDW销售超过10万种技术产品和先进技术服务的复杂组合——计算机、软件、配件和网络产品。CDW的许多竞争者都在追逐一些大客户。然而，虽然CDW为各种规模的顾客提供服务，但是其核心的细分市场是中小企业。小客户经常需要很多建议和支持。“我们的许多客户没有IT部门，”CDW一个经理说，“所以它们期待我们提供专业支持。”

这就是CDW销售人员的来历。CDW 2 500多名客户经理的主要责任就是建立并管理顾客关系。公司为每一位顾客指派了一名客户经理，由他帮助客户选择合适的产品和技术，并且保证这些技术和产品运行良好。“服务间可能又冷又寂寞，”CDW的一则广告中提到，“我们一定能使它生动起来。在CDW，我们为你特别配置一位客户经理，他不仅了解你的生意，而且理解你所面临的IT挑战。”

客户经理协调CDW专家团队，他们帮助客户选择产品、服务和支持的最佳组合。不过，他们的工作可不仅仅是销售技术产品和服务。他们还要与客户保持紧密联系，帮助他们解决一些技术难题。“这对我们很重要，”CDW负责州和当地销售的高级主管吉姆·格拉丝（Jim Grass）说，“我们除了满足客户的订单需求，还努力成为它们可信赖的顾问。我们希望了解客户想要实现什么目标，切实为销售增加价值，而不是仅仅卖出东西而已。”

为了成为可信赖的顾问和有效的顾客关系建立者，CDW的客户经理必须非常了解公司的产品。CDW一直因为拥有行业中知识最丰富的销售人员而感到自豪。每个新客户经理拨打第一个销售电话之前，都需要完成6周的熟悉情况和6个月的培训。CDW大学的销售学院集中授课提供公司产品所涉及的科学知识，以及咨询式销售的艺术。但这些仅仅是个开始，培训永远不会结束。在职的客户经理会接受后续培训以增强他们关系导向的销售技巧。每一年，CDW的销售人员要完成总计33.9万小时的销售培训。CDW的主席兼CEO、联合航空的前任领导约翰·爱德华森（John Edwardson）喜欢说，CDW的销售员接受的培训比一些飞行员还要多。

为了进一步支持销售人员解决顾客问题的努力，公司的技术专家帮助设计定制化的解决方案，其高级技术工程师还会帮助顾客执行和管理这些解决方案。客户经理可以依靠这些小组来设计顾客所需的具体解决方案，所涉及的技术领域包括笔记本、台式机、打印机、服务器和存储、标准化的沟通、安全性、无线技术、动力和散热、网络技术、软件许可以及移动无线解决方案。

那些希望不通过客户经理就获取CDW产品和专业知识的顾客，可以访问CDW数个网站中的任何一个，轻松达到目的。更好的是，CDW将要创建一个免费的个性化CDW@work外部网站，来反映特定顾客定

价、订单情况、历史记录以及一些特殊的条件和问题。这个外部网将客户经理的工作延伸至24小时。但即使这样，始终尽责的客户经理也有可能提供个人指导。客户经理能够收到关于其客户在线活动的即时通知。所以，如果一个马虎的中小企业经理半夜发出紧急订单时犯了个错误，客户经理早上就会先发现并纠正这个错误。

除了知识丰富和时刻准备为顾客服务，CDW的客户经理还精力充沛并且以顾客为中心。精力充沛传承自CDW的创立者兼前任总裁迈克尔·克拉斯尼。销售一直是克拉斯尼的第一要务，毫不奇怪，他就是通过刊登分类广告在家中销售二手电脑开始了自己的公司。克拉斯尼最重要的遗产是他创立的"服务圈"企业文化——一种强调关心顾客和关心为顾客提供服务的员工的文化。

当有人提及"销售人员"，你或许还会想起"旅行销售员"——语速很快，总是面带微笑，把顾客不喜欢的东西强卖给顾客的人。但是，这种对销售人员的成见已经过时了。今天，就像CDW的客户经理一样，大多数专业的销售人员受过良好的教育和培训，努力建立有价值的顾客关系。他们的成功不在于把顾客引进门，而在于通过评估顾客需求和解决顾客难题把他们送出去。

CDW的销售人员在那些一直以来对价格非常敏感的中小企业中建立了顾客忠诚。公司希望在每一个顾客接触点上都能创造顾客满意。一位CDW前任营销经理说："我们的定价是具有竞争性的，但更重要的是，服务以及顾客与客户经理的关系，是我们对待为公司创造持久成功的人的方式。"

人员销售在建立有利可图的顾客关系方面扮演着重要的角色。技术产品和服务提供商CDW公司以顾客为中心的销售策略帮助它在竞争对手踌躇不前时，取得快速成长。[1]

> 人员推销在建立可盈利的顾客关系方面发挥着重要作用。技术产品和服务提供商CDW公司凭借以顾客为中心的销售策略，在竞争对手踌躇不前时取得了快速成长。

在本章中，我们将仔细考察促销组合中的另外两种工具——人员销售和销售促进。人员销售是指营销人员直接面对面地与顾客沟通，向顾客销售产品并与顾客建立关系。销售促进是指短期的激励活动，目的是激励顾客购买，以及对中间商的支持和销售团队的努力。

## 人员销售

罗伯特·路易斯·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）曾经指出："每个人都靠推销某种东西来生活。"我们周围的企业雇用销售人员将产品和服务销售给企业顾客或最终消费者。但也可以在许多其他类型的机构中找到销售人员。例如，大学依靠招生人员来吸收新生，而教会则利用教友委员会吸收新教友。博物馆和艺术品团体利用资金筹措者联系捐款人并筹得款项。即使政府也使用销售人员。例如，美国邮局用销售人员将快递和其他服务推销给公司客户。在本章的第一部分里，我们将探讨人员销售在组织中的作用、销售队伍管理决策，以及人员销售过程。

### □ 人员销售的性质

**人员销售**（personal selling）是世界上最古老的职业之一。从事销售工作的人常有各式各样的称呼：推销员、销售代表、区域经理、客户经理、销售顾问、销售工程

师、代理人以及客户开发代表，而这些还只是其中几个而已。

人们对销售人员存有很多成见，包括一些不好的印象。推销员可能让人联想起阿瑟·米勒（Arthur Miller）笔下《推销员之死》中可怜的威利·洛曼（Willy Loman），或者想到梅雷迪思·威尔森（Meredith Willson）所写的《音乐人》一书中抽着雪茄、表情友好、爱说爱笑的哈罗德·希尔（Harold Hill）。以上两个例子都将销售员形容为孤独的人，被派到各自的区域，努力地把商品强卖给毫不怀疑的或不情愿的顾客。

然而，现代的销售人员与这些不幸的老套形象大不相同。如今，大多数销售人员是受过良好教育和培训的专业人士，他们为顾客增加价值并维持长期的顾客关系。他们听取顾客意见，评估顾客需求，组织力量解决顾客问题。[2]

> 销售已不再是其他领域的失败者或者指望通过请人吃牛排和马丁尼午餐做生意的人的选择。在今天竞争异常激烈的市场中，“购买不再仅仅是交易而已，”一位销售专家说，“销售人员必须比客户更了解其业务，并与其战略保持一致。”这为销售人员创造了全新的角色。如今，“销售人员必须有丰富的商业智慧和可信任感，才能向拥有授权的、消息灵通的采购经理销售，”另一位专家说。今天，销售是建立顾客关系，通过“聚焦于差异化，并将差异与顾客价值的实现联系起来”。

让我们来看看波音公司，这个航空和航天巨人在艰苦混乱的全球商用飞机市场上的竞争状况吧。出售一架昂贵的高科技飞机可不是仅靠能说会道和亲切的微笑就能成交的。一笔大买卖很容易就为公司带来几十亿美元的收入。波音的销售人员背后有一支全面的由专业人员组成的团队——销售技术人员、财务分析人员、策划者以及工程师——所有人都在想方设法地满足顾客需求。销售流程是非常伤脑筋的，而且很慢——从最初的销售演示到达成合同，通常需要两三年的时间。一旦得到订单，销售人员必须保持不断接触，确保顾客始终满意。成功取决于与顾客保持长期稳固的关系，取决于业绩和信任。

**销售人员**（salesperson）包括许多不同的职务。从一个极端来讲，销售人员可能主要是订单接受者，如站在柜台后面的百货商店售货员；从另一个极端来讲，销售人员是订单获取者，他们实现产品和服务的销售并建立关系，范围从家居用品、工业设备和飞机到保险和信息技术服务。因此，我们将重点讨论更具创造性的销售工作，以及建立和管理一支高效销售团队的过程。

## □ 销售人员的作用

人员销售是促销组合中通过人际互动进行促销的方式。广告在很大程度上是与目标消费群体间的非人员沟通。相反，人员销售涉及销售人员与消费者之间的人际互动——无论是面对面，还是通过电话、邮件、视频或网络会议，或者其他方式。在更加复杂的销售环境中，人员销售比广告更有效。销售人员可以对顾客进行深入调查，了解更多问题，调整营销提供物和展示内容，来适应每个顾客的特殊需求。

人员销售在各个公司的作用有所不同。有些公司根本没有销售人员，例如，只通过网络在线销售或通过目录销售的公司，或者通过制造商代表、销售代理人或经纪人出售商品的公司。然而，在大多数公司中，销售人员发挥了重要的作用。在销售工业品的公司，如 IMB 或杜邦，公司的销售人员直接与顾客打交道。在消费品公司，如

宝洁和耐克，销售人员承担了重要的幕后工作。销售人员必须与批发商和零售商合作以获得它们的支持，并帮助他们更有效地销售公司的产品。

### 连接公司和顾客

销售人员在公司和顾客之间起到关键的纽带作用。在很多情况下，销售人员同时为两个主顾服务——一个是卖方，一个是买方。首先，他们代表公司与顾客接触，发现并发展新的顾客，将公司的产品和服务信息告诉顾客。他们通过接近顾客、介绍产品、回答反对意见、谈判价格和条件以及最后成交，来出售产品。此外，销售人员提供顾客服务，进行市场调查和情报工作。

同时，销售人员代表顾客与公司打交道，在公司内部扮演着消费者利益的维护者，管理买方—卖方关系。销售人员将顾客对公司产品和行动的看法转达给相关人员。他们了解顾客需求，与公司内的其他营销或非营销人员一起努力，提高顾客价值。

事实上，对很多顾客而言，销售人员就是公司——公司在他们面前唯一的有形表现。因而，顾客有可能对销售人员及其所代表的公司和产品产生忠诚感。“对销售人员的忠诚”这一概念在考察销售人员的顾客关系建立能力时尤为重要。与销售人员的牢固关系将导致与公司及其产品的牢固关系。相反，与销售人员关系的疏离可能导致与公司及其产品的薄弱关系。[3]

### 协调营销和销售

理想的情况是，销售人员与公司其他营销职能紧密合作，共同为顾客和公司创造价值。然而遗憾的是，一些公司仍然将“营销”和“销售”视为两种独立的职能。当出现这种情况时，彼此分离的营销和销售部门经常不能很好地相处。一旦发生问题，营销人员（营销计划者、品牌经理和调研人员）就责怪销售人员对一个优秀战略的执行不力。反过来，销售人员也责怪营销人员脱离了顾客的真正需求。营销人员有时觉得销售人员的“脚都陷在泥浆中”，而销售人员则感觉营销人员的“头都陷在泥浆中”。两个团队都不能充分地肯定对方的贡献。如果不能很好地修复，营销和销售职能间的这种分裂会损害顾客关系和公司业绩。

公司可以采取多种措施来帮助营销与销售职能更密切的合作。最起码，公司可以通过安排联合会议和明确双方应该何时以及和谁沟通，来增加两者间的沟通。公司也可以为双方安排共同的任务。[4]

> 为营销人员和销售人员创造共同工作的机会非常重要。这可以帮助他们更好地熟悉彼此的思维和行为方式。这对营销人员，特别是品牌经理和调研人员，不定时地开展销售拜访很有用。他们也应当出席重要客户计划的会议。反过来，销售人员应当帮助制定营销计划。他们应该出席产品规划审评会议，并且分享他们关于消费者购买习惯的深刻认识。他们还要预览广告和促销宣传。营销人员与销售人员应该通力合作为扩大与每个细分市场中的前10位大客户的业务而制定工作计划。他们还需要共同策划事件和大型会议。

公司也可以为销售和营销职能建立共同的目标和奖励制度，或者指定营销—销售联络人（marketing-sales liaisons）——来自营销部门，能与销售团队共同合作，并帮助协调营销和销售团队计划和行动的人。最后，公司可以任命一位首席收益官（chief revenue officer）（或者首席顾客官（chief customer officer））——一名更高层




的营销经理，他负责同时监督营销和销售工作。这种人能够帮助促进营销和销售以创造顾客价值为共同目标来获取价值回报。

## 管理销售人员

我们将**销售人员管理**（sales force management）定义为分析、计划、执行和控制销售人员的活动，包括设计销售团队策略和结构，以及招聘、选拔、培训、激励、监督和评估销售人员。这些主要的销售人员决策如图 16—1 所示，并在下面的章节作介绍。

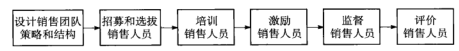



**图 16—1　销售人员管理的主要步骤**

### 设计销售团队的策略和结构

营销经理面临几个销售团队策略和设计问题。销售人员及其任务应该如何安排？销售团队的规模应有多大？销售人员应单独推销产品，还是与公司的其他人员一起以小组为单位销售产品？他们应该到现场去销售，还是通过电话或网站销售？我们将在下面讨论这些问题。

#### 销售团队结构

公司可以根据产品线来划分销售责任。如果公司只向一个行业销售一条产品线，而且顾客分布于各地，决策就很简单。在这种情况下，公司可采用区域销售结构。然而，如果公司向许多不同的顾客销售多种不同的产品，就可能需要产品销售结构、顾客销售结构或者两者的结合。

**区域销售团队结构。**在**区域销售团队结构**（territorial sales force structure）中，每个销售人员都分配到一个专职服务的地区，并在区域内向所有顾客推销公司所有的产品或服务。这种组织清晰地定义了每个销售人员的工作，并明确了其责任和义务。它也增加了销售人员与当地顾客建立关系的愿望，从而使销售更为有效。最后，因为每个销售人员只在限定的地区内活动，差旅费用相对较低。

区域销售组织通常由多层次的销售管理职位来支持。例如，金宝汤公司采用的区域式结构中，每位销售人员负责推销该公司所有汤料。从组织的最低层开始，商品销售人员向销售代表报告，销售代表向零售监督员报告，零售监督员向零售业务主管报告，零售业务主管向 22 个区域销售经理之一报告，区域销售经理向 4 个全国销售经理（西、中、南、东）之一报告，而这 4 个全国销售经理再向主管销售的副总裁报告。

**产品销售团队结构。**销售人员必须了解他们的产品，尤其是当产品种类繁多且复杂的时候。正因为如此，加上产品管理的发展倾向，许多公司采取了**产品销售团队结构**（product sales force structure）。在这种结构下，销售人员根据产品线来划分。例如，通用电气公司在其主要业务的不同产品和服务事业部里，雇用不同的销售人员。

举例而言，在通用电气基础设施集团内部，公司将销售团队分为航空、能源、交通和水处理产品和技术。在通用电气医疗集团内，公司则为诊断成像、生命科学、集成IT解决方案的产品和服务雇用各类销售人员。总而言之，像通用电气这样庞大和复杂的公司，很有可能拥有众多独立的销售团队，为其销售多元化的产品和服务。

但是，如果有一个大主顾购买公司众多不同类的产品，这种根据产品线安排销售团队的结构很可能会出现问题。例如，Cardinal Health——大型健康产品以及服务提供者——有很多产品事业部，每个事业部都有独立的销售团队。结果，Cardinal 不同事业部的销售人员很有可能在同一天给同一家医院打电话。这意味着，他们走的是同一条线路，等的是同一个客户的采购代表。企业必须在这些额外的成本，与更深入了解和关注各个产品所带来的好处之间进行权衡。

**顾客销售团队结构**。越来越多的公司开始采用**顾客销售团队结构**（customer sales force structure），它们按照顾客或行业线来组织销售人员。依照行业的不同、是服务现有顾客还是寻找新顾客，以及是大客户还是一般客户，分别设置不同的销售团队。许多公司甚至组建特殊的销售团队来专门处理个别大客户的需求。例如，百得公司就为家得宝公司和劳氏公司分别组建了一支销售团队。

围绕着顾客组织销售力量，可帮助公司与重要的顾客建立更紧密的关系。来看看世界上最大的汽车供应商之一：李尔公司（Lear Corporation）。

> 每年，李尔公司都要生产约160亿美元的汽车坐椅系统、配电系统和相关的汽车电子产品。它的客户包括世界上所有领先的汽车公司，从福特、通用汽车、克莱斯勒、丰田和沃尔沃到宝马、法拉利、劳斯莱斯等。也许正是李尔公司145人的杰出销售团队，而不是其他任何部门，将公司的信条“消费者导向，聚焦消费者”生动地落实到实践。李尔的销售人员努力工作建立关系，做对消费者最有益的事。“我们的销售人员从不真正地结束一次交易，”一位高级营销经理说，“他们与顾客商量并一起工作，准确地了解顾客需要的是什么东西以及什么时候需要。”
>
> 李尔围绕其主要客户组织它的销售团队。不仅如此，公司本身也分割成独立的事务部专门致力于特定的客户。例如，有福特部、通用汽车部和菲亚特部。这种组织形式使李尔的销售团队能够密切地联系他们的客户。事实上，李尔经常在客户的办公场所里安排自己的销售办公室。例如，负责通用汽车轻型卡车的团队就在通用汽车卡车生产园内工作。“我们不能仅仅到了那里寒暄一阵后就开口要订单，”该营销经理说，“我们必须与客户一起投入到从汽车概念开发到上市整个过程的每一步中。”[5]

**复合销售团队结构**。当公司向分布很广的各类顾客销售很多不同种类的产品时，往往会结合使用几种类型的销售结构。销售人员可根据顾客和地区、产品和地区、产品和顾客或者地区、产品和顾客来做专业化分工。没有一种适合所有公司和情况的单一结构。每个公司应该选择最符合顾客需求和最适合总体营销战略的销售结构。

销售结构的优劣决定了企业的成败。公司应当定期检查销售人员的组织情况，保证他们能满足公司及其顾客的需求。随着时间的推移，销售人员的结构可能变得复杂、无效，无法及时应对顾客的需求。这最近就发生在科技巨头惠普公司。为纠正该问题，公司新任总裁大刀阔斧重组了惠普的公司销售团队。

### 销售团队的规模

公司确定其组织结构以后，就要开始考虑销售团队的规模。销售人员的数量可以

从仅有几名到拥有成千上万不等。有些企业的销售人员规模非常庞大——例如，富士施乐在美国有 1.6 万名，联邦快递有 2.43 万名，百事可乐有 3.6 万名，Aflac 有 5.6 万名销售人员。[6]销售人员是公司最具生产力也是最昂贵的资产之一。因此，增加他们的数量会同时增加销售额和成本。

许多公司采用工作负荷法（workload approach）确定其销售人员的规模。采用这种方法的公司先将顾客根据其规模、交易数量以及与保持顾客所需努力相关的其他因素分成不同的等级，然后再确定拜访这些顾客的理想次数，最终得到所需的销售人员数量。

公司可以参考下面的例子。假设公司有 1 000 个 A 类顾客和 2 000 个 B 类顾客。A 类顾客每年需要拜访 36 次，B 类顾客每年只需要拜访 12 次。在这种情况下，销售人员的工作负荷，即每年必须拜访的次数为 60 000 次 [（1 000×36）+（2 000×12）=36 000+24 000=60 000]。又假设平均每个销售人员每年能完成 1 000 次销售拜访，则该公司需要拥有 60 名（60 000÷1 000）专职的销售人员。[7]

### 其他销售团队策略和结构问题

销售管理部门必须决定谁将参与销售工作，以及不同的销售及辅助人员应当怎样合作。

**外部和内部销售人员。**公司可能有**外部销售人员**（outside sales force）（或现场销售人员）或**内部销售人员**（inside sales force），或两者兼而有之。外部销售人员外出拜访顾客，内部销售人员在公司通过电话、互联网或接待潜在顾客的方式开展业务。

一些内部销售人员为外部销售人员提供支持，使他们有更多时间向主要顾客推销，并寻找潜在的新客户。例如，技术辅助人员提供技术信息并答复顾客的问题。销售助理为外部销售人员提供后勤支持，他们提前打电话确认会谈时间、追踪送货，以及在顾客联系不到销售人员时回答顾客的提问。采用这种内部与外部销售人员组合的方式能够更好地为重要顾客服务。正如一位销售经理指出的，（企业应该让客户）"容易地接触到内部销售代表并得到他们的帮助，与外部销售代表建立面对面的关系"。[8]

内部销售人员所做的不仅仅是提供支持。电话营销者和网络推销员利用电话和互联网发现新销售机会、审核潜在客户，或者直接为客户推销或服务。电话营销（telemarketing）和网络推销能够以低成本的方式有效地向较小的、难以接触到的顾客推销。根据产品和顾客的复杂性，一位电话营销者每天可以与 20～33 个决策者接触和联系，相比之下，外部销售人员平均只能有 4 次接触。一次典型的 B2B 人员销售访问的费用为 329 美元或更多，而一次常规的企业电话营销接触只需 5 美元，一次复杂的电话约为 20 美元。[9]

虽然联邦政府的"全国不接受电话推销名单"削弱了电话销售对消费者的影响，电话营销仍然是许多 B2B 营销人员的重要手段。对于一些规模较小的公司，电话和网络销售可能是主要的销售途径。但是，较大的公司也使用这些策略，直接向中小企业客户销售或为较大的企业提供帮助。例如，亚美亚公司（Avaya），一个规模达 50 亿美元的全球电信公司，组建了一支电话营销销售团队来为常规、不复杂的小规模客户服务。电话销售团队不仅能更好地向这些小客户销售，它也解放了亚美亚的外部销售人员，使他们把注意力放在公司高价值的客户和潜在客户的身上。因此，在实施电话销售模式的地区，该公司的销售增长了 40%。[10]

对于很多产品及销售场景，电话或网络销售可以像人员销售拜访一样有效。杜邦

的一个电话推销员说:“我打电话更为有效。如果你去实地拜访,恰巧客户不在他的办公室,你就失去了一个小时。而在电话上,你只失去了15秒……通过电话,我就像在现场一样。”电话销售还有其他优势。“客户不能向你扔东西,”该销售员打趣地说,“你也不必逃脱狗的追赶。”[11]

更重要的是,尽管它们看起来可能没有人情味,但当需要建立客户关系时,电话和互联网也可以是相当有人情味的。还记得本章开篇案例中的CDW吗?

如果你是CDW的客户经理罗恩·凯利的主要客户之一,就可能知道,他今天35岁,妻子名叫米歇尔,有一个9岁的儿子叫安德鲁,还有一只德国牧羊犬名为邦尼斯。你知道,他曾在南伊利诺伊大学主修新闻和政治科学,本应继续去西北大学法学院深造,最后却来到CDW工作。你知道他为芝加哥黑鹰队而疯狂。你也知道,对于你,他至少像你了解他那样了解你。凯利是一位和蔼可亲的客户经理,他擅长基于关系的销售,这是CDW的特点。客户喜欢这样。“他是我的销售代表,但他也是我的朋友,”Heartland计算机公司运营主管托德·格林沃尔德(Todd Greenwald)说,这家公司销售条码扫描器。“大多数时候我们甚至不讨论价格。我相信罗恩。”

尤其令人印象深刻的是,大部分的互动是通过电话和互联网发生的。尽管缺少面对面的接触,CDW的客户经理与客户仍然建立了密切的联系。一位客户甚至邀请他的CDW联系人参加自己的婚礼。凯利和格林沃德会分享黑鹰队的赛季票。客户和销售代表在工作变动、预算削减和结婚后依然维系伙伴关系是很普遍的。当然,这种关系不仅仅基于讨人喜欢的性格。他们立足于帮助客户成功。客户经理像客户一样思考,并试图参与到问题当中。例如,某年夏天在暴风雨袭击佛罗里达州前,一些客户经理打电话或发电子邮件给那里的客户,提供电池和存储解决方案。“不仅是寄送采购订单,我们还要问,‘你为什么要购买该产品?’”一位CDW经理说,“这样,你就能识别客户的需求。”对他们的客户而言,在这种方式下,CDW的客户经理不仅仅是在做生意。当被问及她是否把她的CDW代表看做销售员时,一个客户回答说:“从来没有。他是我的生意伙伴。”而这一切都是通过电话或网络发生——两个一般看来“让人疏远”的媒体。[12]

**团队销售**。如果产品比较复杂、顾客的要求较高且苛刻,仅靠单个销售人员可能无法处理一个大客户的所有需求。多数公司正使用**团队销售**(team selling)为需求复杂的大型客户提供帮助。销售团队能够发现个体销售人员发现不到的问题、解决方案和销售机会。这种销售团队可能包含公司各个领域或者各个层次的专家——销售、营销、技术和支持服务、研发、工程、运营、财务及其他。在团队销售的情况下,销售人员从“独奏”转变为“交响乐”。

在很多情况下,向团队销售的转变反映了顾客购买组织的类似变化。“购买方采用基于团队的购买决策,相应地要求销售方也是以团队的形式,这对许多独立和自我驱动的销售人员而言是一种全新的工作方式。”一位销售团队的分析师说。“今天,越来越多的购买都是团队购买,我们销售这边也必须加强火力,”一位销售副总裁说,“仅靠一个销售人员不可能应付——他不可能在各种产品上都是专家。我们现在有针对重要客户的销售团队,由客户业务经理带队,他们基本上就是我们的指挥。”[13]

像IBM、施乐和宝洁这样的公司使用团队已有很长时间。宝洁的销售代表组建成“客户业务开发(CBD)团队”。每一个CBD团队负责宝洁的一个主要客户,如沃尔玛、塞夫韦或者CVS药房。所有销售团队都包括一个客户业务开发经理、几个客

户经理（每一个负责宝洁一个具体的产品类别），以及营销战略、运营、信息系统、物流和财务方面的一些专家。该组织专注于为满足每一个重点顾客的全部需求而服务。使宝洁"成为客户的战略合作伙伴，而不仅仅是一个供应商。宝洁的目标是：帮助客户实现业务成长，从而帮助自己成长"。[14]

团队销售也有一些不足。例如，销售人员之间不可避免会有竞争，并且经常将突出的个人业绩作为培训和奖励的目标。习惯于对顾客全权负责的销售人员可能难以学会与团队中的其他人一起工作并信任他们。此外，销售团队会让习惯于与一个销售人员打交道的顾客感到混乱或烦琐。最后，评估团队销售中的个人贡献也很困难，会产生一些棘手的激励问题。

## □ 招募和选拔销售人员

人员销售管理成功的关键是招募并选拔优秀的销售人员。一个普通的销售人员与一个优秀的销售人员在业绩上有天壤之别。在典型的销售团队中，前 30%的销售人员能够带来 60%的销售额。因此，谨慎选择销售人员可以大幅提高总体销售业绩。除了销售业绩上的差距，选拔工作不当还会导致高代价的人员流动。销售人员离职时，公司寻找并培养一名销售人员的成本，加上所丢失的销售额，代价将非常高。并且，销售团队中存在太多新手必然会降低工作效率。而且，人员流动也会破坏与重要顾客之间的关系。

优秀的销售人员与一般的销售人员有哪些区别呢？为了更好地对优秀的销售业绩进行研究，盖洛普管理咨询公司，著名的盖洛普民调机构的成员之一，采访了成千上万的销售人员。它的研究表明，最好的销售人员应当具备四种非常重要的才能：内在驱动、有纪律的工作风格、达成交易的能力，更重要的是和顾客建立关系的能力。[15]

最好的销售人员是内在驱动的，他们拥有为了超越而持续不断的动力。有些销售人员追求金钱、他人认可，或者一种竞争并取胜的满足感。另一些则被为了更好地提供服务和建立关系的渴望而驱动。最好的销售人员具备所有这些激励因素中的几种。他们还拥有严谨的工作风格，制定详细的、有组织的计划，并且能够按时完成。

但除非销售人员能带来更高的销售额和建立更好的顾客关系，否则激励和纪律性都将是空谈。优秀的销售人员只培养完成工作所需的技巧和知识。可能最重要的是，顶尖的销售人员都是杰出的顾客问题的解决者和关系的建立者。他们懂得顾客的需求。如果问问销售经理，他们会描述好的销售人员应该具备的特质：有移情能力、有耐心、有爱心、反应快、善于倾听。好的销售人员能够设身处地地为顾客着想，从顾客的角度看问题。他们不仅希望被顾客喜欢，更希望为顾客创造价值。

在招募销售人员时，公司应该好好分析一下销售工作本身，并且分析在该领域成功的销售人员所具备的特征，从而识别哪些特质是这个行业中成功的销售人员所必需的。然后，公司必须招募合适的销售人员。人力资源部门通过现有销售人员推荐、使用招聘代理机构、刊登招聘广告、网上搜索以及校园招聘等途径招募销售人员。还有一种渠道就是从其他公司挖掘优秀的销售人员，这些人不需要太多培训就能够很快地参与工作。

招募工作会吸引很多求职者，公司必须从中挑选最好的。选拔的方式很多，从简单的非正式会谈到耗时的笔试和面试。许多公司对应聘者进行正式的测验，一般考察销售能力、分析和组织技能、个性和其他特性。但是，测验分数只能提供一方面的信息，此外还应考虑个人特征、证明材料、以往的从业经历和面试反应等。

## □ 培训销售人员

新的销售人员通常会接受为期数周或数月，甚至一年或更长时间的培训。然后，绝大多数公司会通过研讨会、销售会议和网站电子学习（web e-learning）为销售人员的职业生涯提供持续的培训。总的来说，美国公司每年花费70多亿美元用于销售人员的培训。虽然培训很花钱，但是培训投资也会带来高回报。例如，最近一项研究表明，一个大型通信设备企业给员工培训了16天，6个月后的回报是原来投入的812%。[16]

培训有多种目标。首先，销售人员需要了解顾客以及如何与顾客建立关系。所以，培训计划必须教授他们不同类型的顾客及其需求、购买动机和购买习惯。并且，培训计划也必须教导他们如何有效地推销，他们要接受有关销售流程的基本知识的培训。销售人员还需要了解并熟悉公司及其产品和竞争者。所以，一个有效的培训计划必须向他们介绍公司的目标、组织、主要产品和市场，以及主要竞争者的策略。

今天，许多公司在销售培训中增加了电子学习。绝大多数的电子学习是利用网站进行的，也有很多公司现在提供随需应变的PDA、手机甚至视频iPod等培训手段。在线和其他形式的电子学习方式降低了培训成本，使之更有效率。一项最新研究估计，公司销售培训费用的40%用在差旅和住宿上，使用网上培训可以大大降低这些费用。因此，美国公司的网上培训比例由两年前的24%上升到了2008年的33%。[17]

网上培训可以是对产品的简单文字描述，可以是用于锻炼销售技能的网络销售练习，也可以是再现现实中销售访问场景的动态过程的高级仿真练习。全球电源管理半导体制造商国际整流器公司（International Rectifier，IR）已经意识到，利用互联网来培训销售人员有很多优势。

> 为了在复杂而快速变化的行业中保持竞争力，IR公司必须不断地培训其销售和服务支持人员。例如，IR每个月要引进平均3个或更多重要的新产品。对于每一个新产品而言，公司必须协调和培训上百名销售员、内部销售员工、现场工程师、主要经理，以及遍布全球17个地区横跨各大时区的各类独立销售代表。
>
> 答案是：IR公司的在线IR大学，既事先提供有关新产品上市的及时培训，也提供关于其他公司和行业发展的持续培训。该电子学习中心能提供清晰的演示、创意动画和精简文案，以一种激发兴趣和引人入胜的方式准确无误地分享知识。该中心还允许通过在线聊天和电话会议与演讲人"实时"地视频和音频通信。除了了解新产品，在会见客户之前，销售人员可以复习，就几乎任何主题来唤醒记忆并加深知识。评价诊断还可以帮助销售经理确定每一个销售人员的技能和知识水平。
>
> 销售团队对于能够在他们方便的时候，且无须离开他们的办公室就能"参加"培训课程总是很欢迎的。在线培训能大幅降低成本。在过去9个月中，已有大约500名IR销售和支持人员完成了超过5 500门在线课程。费用是多少？估计每名学员每门课只需12美元。与现场培训的费用相比，线上学习系统在过去一年中为该公司节省了大约25万美元。总而言之，在线培训已为IR公司减少了75%的培训费用。[18]




## □ 激励销售人员

为了吸引优秀的销售人员，公司必须有吸引人的薪酬计划。薪酬由几个要素组成——固定报酬、浮动报酬、费用津贴和附加福利。固定报酬一般是工资，是销售人员的固定收入。浮动报酬可能是佣金或奖金，根据销售业绩而定，旨在激励销售人员更努力工作并取得更好的业绩。

管理部门必须确定这些薪酬要素如何组合，才能对每个销售岗位最有意义。固定与浮动薪酬的不同组合形成了四种基本类型的薪酬计划——完全工资、完全佣金、工资加奖金、工资加佣金。一项有关销售人员薪酬的最新研究表明，一个普通销售人员的收入由 67%的工资和 33%的奖励构成。[19]

销售人员薪酬计划应该既能激励销售人员，又能指导他们的活动。薪酬计划应该指导销售人员从事与整体销售和营销目标一致的活动。例如，如果战略是为了获得新业务和快速成长，那么薪酬计划可以包括较高比例的佣金和新客户奖金，用来鼓励高销售业绩和新客户的开发。相反，如果公司的目标是追求当前客户的利润最大化，则薪酬计划中底薪所占比例可较高，并针对当前客户销售额和顾客满意度进行额外奖励。

事实上，越来越多的公司不再使用高佣金奖励计划，因为这很容易使销售人员在业务上追求短期效益。它们担心，过分追求短期业绩的销售人员会对顾客逼得很紧而破坏顾客关系。相反，各公司现在设计的薪酬计划旨在鼓励那些建立持久顾客关系和长期顾客价值的销售人员。

## □ 指导和激励销售人员

对新销售人员并不是分配一个销售区域、给予薪酬、进行培训就算完事，还要对他们进行指导和督促。指导的目的是帮助销售人员以正确的方式做正确的事，工作得更有效。激励的目的是鼓励销售人员努力工作，精力充沛地完成销售目标。如果销售人员能有效并且努力地工作，他们将实现自己的全部潜能，为自己和公司带来利益。

### 指导销售人员

各公司对销售人员指导的密切程度是不一样的。有些公司帮助销售人员识别目标顾客并制定拜访计划。有些可能还具体规定销售人员应该花多少时间用于寻找新客户，以及其他时间安排上的先后顺序。一种方法是制定每周、每月、每年的拜访计划——提示需要拜访哪些现有的或潜在的顾客以及进行哪些活动。另一种方法是时间—责任分析（time-and-duty analysis）。除了安排销售的时间，该方法还安排了销售人员旅行、等待、休息和处理杂事的时间。

图 16—2 展示了销售人员如何使用他们的时间。一般来说，实际销售时间只占销售人员总工作时间的 10%！如果销售时间能从 10%增加到 30%，将有 3 倍的时间用于销售。[20]公司总在寻找节约时间的方法——简化行政事务，制定更好的销售拜访计划和路线，为销售人员提供更多、更优质的顾客信息，使用电话、电子邮件或视频会议代替出差。下面是通用电气为增加其销售队伍的面对面销售时间所做的改变。[21]

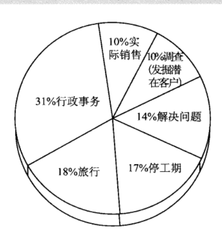



**图 16—2 销售人员的时间分配**

资料来源:Proudfoot Consulting. Data used with permission.

当杰夫·伊梅尔特成为通用电气新主席之后，他吃惊地发现通用电气的销售人员花在处理杂事上的时间远比花在与现有和潜在顾客面对面会谈上的时间要多。“他说我们需要彻底改变，”在通用电气能源系统（GE Power System）（这是通用电气负责能源系统和产品的子公司）的全球营销和销售部门主管 IT 工作的文基·拉奥（Venki Rao）回忆说，“（我们需要）每周花 4 天面对顾客，只用一天处理杂事。”通用电气能源系统的销售人员在办公桌前花费了太多时间，是因为他们不得不从多个渠道寻找有助于向全球的能源公司销售价值上百万美元的锅炉、锅炉部件及服务的信息。为了解决这个问题，通用电气建立了一个新的销售门户网站，类似于“一站式”服务——为销售人员提供一切所需的信息。这个销售门户网站与通用电气的一系列数据库相连接，提供从销售跟踪到顾客数据、零部件定价和计划货运信息的所有资料。通用电气还增加了一些外部数据，例如新闻。“以前，你是在盲目地搜索一些东西，”通用电气的销售经理比尔·斯努克（Bill Snook）说，“现在，我把销售门户网站设作我的主页，并且用它作为我一切应用软件的入口。”该销售门户网站使得斯努克和全球其他 2 500 多个用户从耗时的行政事务中解放出来，大大增加了他们与顾客会面的时间。

许多公司已采用销售人员自动操作系统，使销售团队的操作计算机化、数字化，随时随地地帮助销售人员更有效率地工作。各公司现在普遍使用高科技来装备他们的销售人员，例如笔记本电脑、智能手机、无线网络连接、视频会议的摄像头以及顾客接触和关系管理软件。凭借这些技术装备，销售人员能够更有效地整理现有和潜在顾客的资料、分析和预测销售情况、安排销售拜访、进行演示、准备销售和费用报告以及管理客户关系。最终带来更好的时间管理、改善的顾客服务、更低的销售成本和更高的销售业绩。[22]

## 销售和互联网

或许发展最快的技术工具是互联网。互联网为销售操作以及与顾客的互动和服务提供了广阔的可能性。越来越多的公司正使用互联网为人员销售提供支持——不仅仅针对销售，还包括从培训销售人员到召开销售会议和服务客户在内的所有事情。

世界各地的销售组织正在因大量使用网络来培训销售代表、举办销售会议，甚至进行现场销售演示，而节省了费用和时间。网络还是一种向难以接触到的顾客销售的有效工具。以美国制药行业的情况为例。[23]

> 目前，美国大型制药公司共雇用了 8.7 万名销售代表（通常称为“说明员”（detailers））与大约 6 万名执业医师保持接触。然而，这些销售代表发现，如今想要联系上这些繁忙的医生比以往任何时候都更难。“医生需要大量的医疗信息，但他们的医诊量限制了他们接见医药代表或出席外部会议的机会，”一位行业研究员说。因此，一般的拜访只持续 4.6 分钟，且只有 24%针对医生的销售拜访能得到有质量的双向讨论。解决问题的办法是：不断运用网络。制药公司现在经常使用产品网站、电子邮件营销和视频会议，来协助销售代表将有用的信息传到医生家中或办公室的电脑上。一项研究发现，2008 年超过 2 万名医生参加了电子说明会（e-detailing）——通过网站接收药物营销信息——这在短短 3 年内提高了 4 倍。现在，已经有超过 20%的与销售代表面对面的直接会谈被电子说明会取代。通过直接面对医生的网络会议，医药代表可以做现场、互动式的药品销售演示，只要医生有电脑和网络连接即可，这同时节省了客户和销售代表的时间。

基于网络的技术能够为销售团队产生巨大的组织利益。它们有助于节约销售人员的宝贵时间，节省差旅费用，为销售人员提供了一种销售和服务客户的新工具。但技术也存在一些局限性。首先，它们并不便宜，而且，系统可能会吓到技术能力不高的销售人员或者客户。再者，网络工具很容易发生服务器崩溃和其他网络问题，当你在开一个重要的销售会议或做重要演示时发生这类情况，那可不是一件开心的事情。最后，有一些东西你是不能通过网络完成或者接触的，如人际互动。

基于这些原因，一些高科技专家建议，销售人员应该使用网络技术作为培训、销售会议和初步的客户销售演示的补充，但当交易快要达成时，最好转向传统的、面对面的会谈。

### 激励销售人员

除了指导销售人员，销售经理还要激励他们。有些销售人员可能不需要许多管理、督促就能做得很好。对他们而言，销售或许是世界上最有吸引力的工作。但销售有些时候也是非常令人沮丧的。销售人员经常单独工作，并且有时必须出差，远离家庭。他们也可能面临强大的竞争对手和难以相处的顾客。因此，销售人员经常需要一些特殊的激励才能做得更好。

管理人员可以通过组织气氛、销售配额和正面刺激来激励销售人员的士气和业绩。组织气氛是指销售人员对自己有机会获得好的业绩、体现自身价值并得到回报的感觉。有些公司对待销售人员的方式就好像他们并不十分重要，销售人员的业绩因此不会很好。另一些公司把销售人员看成价值贡献者，并且为销售人员提供许多加薪和晋升。毫无疑问，这些公司将会获得更高的销售业绩和更低的离职率。

许多公司在激励销售人员时往往采用**销售配额**（sales quotas）——规定销售人员最低销售量以及销售额在公司各产品间的分配比例。销售人员的薪酬往往与他们完成的销售配额直接挂钩。公司也使用各种正面刺激来激励销售人员。销售会议可以给销售人员提供一种社交场合，让他们摆脱日常工作休息一下，且有机会见到公司同事并与其交流，在一个大集体中找到归属感。公司也可以举办销售竞赛来激励销售人员

超过预定的销售额。其他一些激励还包括荣誉称号、实物或现金奖励、度假以及利润分享计划。

### □ 评估销售人员和团队业绩

我们已经说明了管理部门应该如何与销售人员进行沟通，使他们明白自己的任务，并激励他们完成任务。这个过程需要良好的反馈，也就意味着要收集有关销售人员的日常信息，以评估他们的业绩。

管理部门可以从几个方面获得有关销售人员的信息。最重要的来源是销售报告，包括每周、每月工作计划以及区域的长期营销计划。销售人员还要对所完成的活动撰写访问报告，并上交部分或全部报销的费用报告。公司也可以监察销售人员所在区域的销售和利润业绩数据。其他一些信息来自个人观察、顾客调查以及与其他销售人员的谈话。

销售管理部门可以使用各种销售报告以及其他信息，评估每一位销售人员。评估针对两个方面：销售人员规划工作的能力和完成计划的能力。正式的评估要求管理层制定清晰的业绩评估标准并及时沟通。评估也为销售人员提供了建设性的反馈，激励他们更努力地工作。

在更大的范围上，管理层要评估整个销售团队的业绩。销售团队是否实现了既定的顾客关系、销售额和利润目标？是否与营销部门的其他团队和公司的其他部门有效合作？销售人员产生的成本是否与其产出相匹配？与其他营销活动一样，公司同样要衡量销售投入的回报。

## 人员销售过程

现在从关注设计和管理销售队伍转到讨论人员销售的实际过程。**推销过程**（selling process）包括几个步骤，销售人员必须好好把握。这些步骤关注如何获得新顾客以及如何从他们那儿获得订单。当然，绝大多数销售人员把大多数时间用在维持老顾客和建立持久顾客关系上。我们将在下一节讨论人员销售过程中的关系问题。

### □ 人员销售的步骤

如图16—3所示，人员销售包括七个步骤：发掘潜在顾客和核查资格、销售准备、接近顾客、介绍和示范、处理异议、成交、跟进和维持。

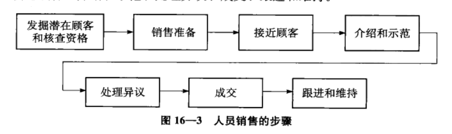



**图16—3 人员销售的步骤**




### 发掘潜在顾客和核查资格

人员销售过程的第一步是**发掘**（prospecting）——找出合适的潜在顾客。接近正确的潜在顾客对于成功推销至关重要。正如一位专家所说，“如果销售人员不加挑选地追逐每一个有钱购买产品的顾客，很可能就会积累这样一批客户：服务成本高，难以取悦，并且无论你提供什么好处，他都不会有反应。”他继续说：“解决这一问题不可能做到像发射火箭那样精确，必须训练销售人员有效地发现恰当的潜在顾客。”另一位专家总结道：“提高你识别正确潜在顾客的效率是增加销售额最快的方法。”[24]

销售人员必须经常联系足够多的潜在顾客才能得到订单。虽然公司也提供线索，但销售人员还需要具备自己发现潜在顾客的技巧。最好的来源是熟人推荐。他们可以请求现有顾客提供潜在顾客名单，或求助其他信息来源，如供应商、经销商、非竞争的销售人员以及银行家。还可以在工商名录或网上寻找潜在顾客，利用电话或信件来追踪线索；或者未经预约直接到各处办公地点拜访顾客（称为“贸然拜访”）。

销售人员也需要知道如何**核查顾客**（qualifying）——就是如何识别好的并过滤差的潜在顾客。通过查看潜在顾客的财力、营业额、特殊需求、所在位置以及增长潜力，销售人员可以确定潜在顾客是否合格。

### 销售准备

在拜访潜在顾客之前，销售人员应该尽可能多地了解企业客户（它的需求是什么，谁将参与购买）及其采购人员（采购人员的性格和购买风格）。这一步被称为**销售准备**（preapproach）。“好的销售始于你的准备，”一位销售顾问说，“一次成功的销售早在你踏进潜在顾客的办公室之前很久就已开始。”销售准备始于细致的调查。销售人员可查找行业标准指南和在线资源、熟人和其他人，来了解这家公司。而后，销售人员必须应用调查结果制定顾客策略。“甚至你能将潜在顾客的产品线倒背如流都不够，”该销售顾问说，“你必须把这些结果转化成对客户有用的东西。”[25]

销售人员应该设定拜访目标，可以是核查顾客、收集信息或是马上达成交易。另一项工作是确定最好的接近方法，可以是亲自拜访、电话联络、信函或电子邮件。还需考虑最佳的拜访时机，因为很多潜在顾客在某些时候会很忙。最后，销售人员应该针对该客户制定一个总体销售策略。

### 接近顾客

在**接近**（approach）阶段，销售人员要知道如何会见客户，并使彼此的关系有一个良好开端。这一步涉及销售人员的仪表、开场白以及随后的谈话。开场白应该积极，力求在双方关系的开始阶段就建立好感。开场白之后，可以接着洽谈几个关键的问题以更多地了解顾客的需求，或者展示陈列或样品以吸引顾客的注意力和好奇心。在销售的全过程中，倾听顾客的想法非常重要。

### 介绍和示范

在推销过程中的**介绍**（presentation）阶段，销售人员告诉购买者产品的利益所在，解释产品如何能够解决顾客的问题。顾客问题解决型销售人员比那些强硬推销型或急速交易型的销售人员更符合今天的关系营销观念。如今的顾客需要的是解决问题，而不是笑脸；需要的是结果，而不是令人眼花缭乱的吹嘘。而且，他们不仅需要产品，还想知道那些产品会怎样为他们的业务增加价值。他们希望销售人员能够倾听他们

所关心的事情，理解他们的需求，并且以正确的产品和服务解决他们的问题。

但销售人员在介绍顾客解决方案之前，必须首先制定介绍方案。现在许多公司培训它们的销售人员超越“产品思维”。市值210亿美元的美国林产品公司惠好（Weyerhaeuser）围绕客户解决方案销售（customer-solutions selling），重组了它的整个销售队伍。

> 惠好公司，一家长期以产品为导向的公司，进行了彻底的改头换面，创造出以客户解决方案为中心的销售组织，名为 iLevel。惠好希望自己被看做紧固件、横梁、地板和其他所有修建房屋住宅的骨架所需的创新性工具和产品的一站式提供商，而不是一块一块地销售木材产品的公司。新 iLevel 组织结构给每个主要建筑商或经销商分配一名销售代表。销售代表带领一个协调公司各方力量的销售团队，服务于客户的所有需求。为了落实 iLevel，惠好公司重新培训了250名销售人员，使之能向客户介绍解决方案，而不是产品。“这是一种顾问式的销售方式，”一位惠好经理说。销售人员再也不是仅仅出售木材而已。“我们要求我们的销售人员所做的就是帮助客户找到使双方都能赚钱的解决办法。”[26]

问题解决型销售人员要求有优秀的倾听和问题解决技巧。一项研究表明，在接受调查的全国性公司的200名采购员中，有74%的人更可能从那些会认真聆听他们说话的销售人员处购买。一位有经验的销售人员说：“人们最有可能将说话喋喋不休的人与销售联系起来，但往往这样的人不会是最成功的销售员。除非你认真听你顾客所说的话，否则你不会明白他更深层的需求。你会发现，你听得越多，他们也会更愿意地听你说。就像老话说的，‘上帝给了我们两只耳朵和一张嘴巴，那就遵从上帝的旨意少说多听吧。’”[27]

顾客最不喜欢的销售人员的特点是，喜欢施加压力、迟到、欺骗，以及未准备好或混乱无序。他们最喜欢的销售人员的特点包括善于倾听、移情、诚实、可靠、做事彻底和坚持。好的销售人员不仅知道应如何销售，更重要的是，他们知道应如何去倾听和建立牢固的顾客关系。一位专家说：“销售人员理所当然地知道正确的答案，但是他们也必须学习如何提出问题并倾听。”[28]

最后，销售人员要事先准备介绍的工具。好的人际沟通技巧只在有效的销售介绍中才能体现出来。但如今，过多的媒体和混乱的沟通环境给进行销售介绍的人提出很多新的难题。[29]

> 销售演示旨在向潜在客户提供关于产品和品牌的清晰、简洁、一致的信息，并说明为什么你比竞争对手更好。要做到这些并使你受众的注意力保持30多分钟，是一项真正的挑战。信息超负荷的潜在客户需要更丰富的演示体验。如今，销售代表必须在演示中克服来自手机、短信、便携式上网本的多重干扰。销售演示需要创造力、精心规划以及应用最热门的技术。你不能用不必要的、无用的信息搪塞潜在客户的头脑，而必须快速捕捉他们的兴趣，否则可能永远失去他们。所以，你必须以一种比竞争对手更具吸引力和说服力的方式传递你的信息，争取在更短的时间内传达更多的信息。

因而，今天的销售人员正在采用先进的演示技术，能够向一人或多人进行多媒体演示。CD和DVD、在线演示技术、互动白板以及配有复杂演示软件的笔记本电脑已经取代了旧式的活动挂图。

### 处理异议

在倾听销售人员讲解产品或被要求下订单时，绝大多数顾客经常会有异议。这些

异议有些是合理的，有些完全是出于顾客个人心理的，并且有很多异议并没有直接说出来。在**处理异议**（handling objections）时，销售人员应该采取积极的态度，寻找隐含的异议，要求顾客陈述清楚他们的异议，把这些异议作为提供更多信息的机会，最终把这些异议转变为购买的理由。每一位销售人员都需要在异议处理的能力方面接受培训。

**成交**

在处理顾客异议之后，销售人员现在应该设法达成交易。有些销售人员无法进入这一**成交**（closing）阶段，或者不能把它处理好。他们可能对自己缺乏信心，或是对向顾客要求订单感到有罪恶感，或是没有掌握适当的成交时机。销售人员应该知道如何识别购买者发出的成交信号，包括身体的动作、言辞或者意见。例如，顾客可能往前坐，不断点头赞许或者询问价格和付款条件。

销售人员可以使用各种达成交易的技巧。他们可向潜在顾客要求订单，重申双方协议的要点，提议帮助顾客填写订单，询问顾客想要这一型号还是另外一种型号的产品，或者告诉购买者现在如果不买会有所损失。销售人员也可向购买者提供一些成交的特殊理由，例如特价优惠或额外赠送。

**顾客跟进和维持**

推销过程最后一步是顾客**跟进和维持**（follow-up）。如果销售人员希望保证顾客满意并日后重购，这一步非常重要。在达成交易后，销售人员应该安排送货时间、购买条款等一切细节问题。当货物送到后，销售人员应该安排一次跟进拜访，确保产品的安装、指导以及服务都正确无误。这次拜访可以发现新的问题，展现销售人员对顾客的关心，并减少由销售产生的顾客担忧。

## □ 人员销售与客户关系管理

刚刚讨论的推销过程的步骤都是交易导向的——它们的目标都是帮助销售人员与顾客达成一笔具体的交易。但在大多数情况下，公司并不只是简单地追求一次销售，而是追求能与之建立深入关系的客户。企业希望向顾客展示自己有能力满足客户需求并建立一种长期共赢的顾客关系。在建立该长期共赢的顾客关系上，销售人员通常扮演着重要的角色。因而，正如图 16—3 所示，必须在建立和维持共赢的顾客关系的背景下，理解销售的过程。

今天的大客户往往喜欢这样的供应商——它们能够向多个地点销售和配送配套的产品和服务，并能够与顾客团队紧密合作改进产品和流程。对于这类客户，第一次销售只是顾客关系的第一步。遗憾的是，有些企业忽视了这一点。它们通过不同的销售人员销售这一系列产品，每位销售人员只达成其中部分产品的销售。它们的技术人员不愿意花时间帮助培训这些顾客。它们的工程师、设计师以及生产人员或许抱着这样的态度："制造产品是我们的事，把这些产品销售给顾客则是销售人员的事。"它们的销售人员更关注把产品销售给顾客，而不是倾听顾客或是提供问题的解决方案。

不过，另一些公司认识到，要赢得并保持顾客，仅仅靠制造好的产品和指导销售人员达成交易是不够的。如果公司只希望达成交易获得短期业务，它只需要简单地将价格削减到或低于竞争对手的价格水平就可以了。相反，多数公司希望销售人员进行价值销售——展示并传递更高的顾客价值，并获得基于该价值的且对顾客和公司双方

都公平的回报(见营销实例16.1)。价值销售需要倾听顾客,理解他们的需求,协调公司的全部力量来创造基于顾客价值的长期关系。

## 营销实例16.1

### 价值销售:价值商人与价值挥霍者

为客户创造一个引人注目的价值主张是公司的事情。然后,在价值主张的基础上建立互惠的客户关系则是销售人员的工作。遗憾的是,为了追求交易,销售人员太容易通过降低价格这种简单的方法达成销售,而不是出售价值。通常,与努力说服消费者产品优质所以价高相比,比竞争者更低的价格更容易赢得订单。

在著作《价值商人:在组织市场展现和证明卓越价值》(Value Merchants: Demonstrating and Documention Superior Value in Business Markets)中,三位营销学教授定义了两种类型的销售人员:价值挥霍者和价值商人。价值挥霍者抛弃价值,强调以低价从客户那里获得低回报。相比之下,价值商人强调客户价值。他们认识到,公司提供给客户的价值将产生对客户和公司都合理的回报。价值商人型销售人员不是简单地降价来获取或维持短期销售,而是证明并展现企业及其产品的卓越价值,以获取客户的长期业务。

那么,公司如何判断它拥有价值挥霍型还是价值商人型销售人员呢?下表比较了这两类销售人员的行为。例如,价值挥霍者宁愿作出快速的价格让步,以完成交易;而价值商人在谈判中"立场坚定",目的是获得与产品所提供的价值相符的利润。价值挥霍者向公司抱怨产品价格过高,使得他们拿不到客户的订单;价值商人解释说,为了赢得客户的业务,他们需要更多的有关卓越客户价值的证据。价值挥霍型销售人员免费赠送价值来达成交易,而价值商人型销售人员则战略性地运用服务,创造额外的生意。

销售经理的挑战是如何将价值挥霍者转

**价值商人型销售人员与价值挥霍型销售人员对比**

| 价值挥霍者(value spendthrifts) | 价值商人(value merchants) |
|---|---|
| ● 喜欢作出快速的价格让步以完成交易并转向另一个客户 | ● 在谈判中"立场坚定"以求在基于客户价值的基础上在每笔交易中获得更多利润 |
| ● 提供价格优惠而未对市场提供物做调整 | ● 只有在市场提供物的成本降低的情况下才提供价格优惠 |
| ● 通常以更低的价格做更多的业务 | ● 通常以同样的价格获得更多的生意 |
| ● 免费赠送价值来达成交易 | ● 从战略上利用服务产生额外的业务 |
| ● 主要是基于与竞争者的价格比较来进行销售 | ● 主要是基于与竞争者的成本所有权比较来进行销售 |
| ● 向公司抱怨价格太高 | ● 向公司解释他们需要更多的有关卓越客户价值的证据 |
| ● 相信管理层追求销量驱动的策略 | ● 相信管理层追求价值驱动的策略 |
| ● 告诉公司客户只对价格感兴趣 | ● 提供顾客认识在提高公司产品的价值 |
| ● 对客户发表一些关于卓越价值弄虚作假的、无支撑的言论 | ● 在与客户的价格协商中展现并证明有关卓越价值的主张 |
| ● 关注薪酬计划的收入和数量 | ● 专注于薪酬计划中的毛利率和利润 |

化为价值商人。激励发挥了重要作用。为了鼓励销售人员寻求价值回报，而不是简单地削减价格获得或保留业务，销售激励计划应当奖励价值销售行为和有利可图的结果，而不是单纯的短期销售结果。除了激励，管理人员必须制定一个价值销售流程——一个以沟通公司的价值主张开始，并以衡量实际所传递的价值结束的过程。最后，公司必须为销售人员配备特定的价值销售工具，他们可以用它们来有力地证明公司产品对目标客户的价值。这些工具包括价值数据、价值计算器，以及能向客户提供有关对比竞争者的价值增值的历史案例。

这里有两个公司的例子，它们已经利用价值商人思想来转变其销售人员，从为客户鼓吹降价变成为公司主张价值提供。

**应用工业技术公司**。轴承及工业用品经销商应用工业技术公司（Applied Industrial Technologies）实施了一项 Documented Value Added（DVA）计划，它要求销售人员准备正式的 DVA 报告来记录自己为每个客户提供价值的所有努力。重要的是，客户经理必须在这些报告上签字，确认报告的价值实际上已兑现。自实施以来，DVA 计划已经记录了提供给公司客户的超过 10 亿美元的节省。

公司的销售人员很大程度上将 DVA 作为他们日常销售活动中的必备部分。他们利用 DVA 报告建立客户忠诚度，获得未来销售。DVA 使得销售人员能够向消费者作出有吸引力的表态，比如“去年，你从应用工业技术公司购买价值 20 万美元的产品，就能够帮你获得 8.5 万美元以上的成本节约”。公司的销售人员报告说，这种表态不仅让价格以令人愉快的方式上涨了 3%～4%，它们也使销售代表即使在竞争者已经削弱公司价格的情况下，还能抓住这笔订单。DVA 计划本身也为客户增加了价值。它为客户采购经理提供文档记录，这些记录能告诉客户经理他们是如何达到本公司的成本削减目标的。因而，DVA 计划能帮助应用工业技术公司的销售人员与客户在互惠互利的基础上建立起有利可图的关系。

**罗克韦尔自动化公司**。面对来自沃尔玛压低其价格的巨大压力，某家调味品生产商急忙召集几家相互竞争的供应商代表——包括罗克韦尔自动化公司的销售代表杰夫·波利奇基奥（Jeff Policicchio）——在它的一个主要生产基地参加一个“持续改进会议”。波利奇基奥和竞争对手的销售代表均得到一整天充分了解工厂的机会，并被要求找出能大幅降低客户运营成本的方法。从与工厂员工的讨论中，波利奇基奥很快就了解到由于停工和机器故障时间而造成的一个主要问题，而这又是因为 32 个大型调配品桶上的运作不良的泵而出现的。波利奇基奥收集了有关机器费用和使用的数据。然后，他利用罗克韦尔自动化公司的便携式价值评估工具来分析数据，发现潜在的成本节约点，并且为客户构建了最佳泵的解决方案。

第二天，波利奇基奥和竞争对手的销售代表介绍了各自对于工厂管理的解决方案。波利奇基奥提出了一个具体的价值主张：“相对于我们最大竞争对手的解决方案，采用罗克韦尔自动化公司的这个泵解决方案，通过消除停机时间，减少与采购计划相关的管理成本，降低维修支出，贵公司将至少可以在每台泵上节省 16 268 美元——总共有 32 台泵。”演讲结束后不久，波利奇基奥得知他是唯一通过看得见的成本节约来证明他所提出的解决方案的销售员。其他人都只是作出一些有关利益的模糊不清的承诺而已，许多竞争对手的代表甚至是简单地提供低价格来帮助客户省钱。

工厂经理们对波利奇基奥的价值主张印象非常深刻——尽管其初始价格较高——他们立即购买了一套罗克韦尔自动化泵解决方案作为尝试。当他们发现实际节省的支出甚至比预期的更好的时候，他们也为其余的泵订购了解决方案，那些将在现有的泵发生磨损时被安装上去。因此，波利奇基奥的价值销售方式不仅成功完成了最初的销售，

而且提供了与客户有利可图的长期关系的　　基础。

资料来源：The examples and table are adapted from James C. Anderson, Nirmalya Kumar, and James A. Narus, "Be a Value Merchant," *Sales & Marketing Management*, May 6, 2008; and "Business Market Value Merchants," *Marketing Management*, March/April 2008, pp. 31+. They can also be found in Anderson, Kumar, and Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

## 销售促进

人员销售和广告常常与另一种促销手段密切配合——销售促进。**销售促进**（sales promotion）是指短期的激励活动，目的是鼓励对某一产品或服务的购买或销售。广告为购买某一产品或服务提供了理由，而促销提供了立即购买的理由。

销售促进的例子随处可见。星期天的报纸中夹着的插页里有一张福尔杰（Folger）咖啡的优惠券，提供1美元折扣。来自EddieBaner.com网站的邮件告诉你，下次购买可以优惠100美元。当地超市走廊尽头的促销陈列促使冲动的消费者购买成箱的可口可乐。一位经理人购买了索尼便携式电脑，得到免费的手提包。一个家庭购买了一辆新福特翼虎，得到1 000美元返款的支票。同意在当地报纸为百得公司的便携式电动工具做广告的五金店，会享受10%的折扣。销售促进包括各种以刺激更早或更强烈的市场反应为目的的促销手段。

### 销售促进的快速发展

许多组织，包括制造商、分销商、零售商和非营利组织，都采用促销手段。它们的目标有最终顾客（消费者促销）、零售商和批发商（交易促销）、产业顾客（产业促销），以及销售团队的成员（销售人员促销）。今天，在一般的消费品公司中，销售促进占到市场营销费用总数的74%。[30]

销售促进的快速发展，尤其是在消费品市场上的增长，主要有以下几个方面的原因。首先，在公司内部，产品经理面临越来越大的增加销售的压力，而促销已被看做一种有效的短期销售工具。第二，在公司外部，公司面临更激烈的竞争，互相竞争的品牌差异不大。竞争者越来越多地借助促销活动来使自身的产品差异化。第三，由于成本上升、媒体混乱和法规管制，广告的效果已经日益减弱。最后，消费者更加趋向于交易导向，规模日益增大的零售商也要求从制造商那里得到更多优惠。

日益增加的促销活动带来了与广告混乱类似地促销混乱。消费者渐渐拒绝促销，从而削弱了其激发立即购买的能力。制造商在寻求摆脱这些干扰的方法，如提供更高额的折扣券、创造更具刺激性的售点陈列，或者通过新兴的互动媒体，如互联网或移动电话，发送促销消息。

在设计促销方案时，公司必须首先确立促销目标，然后选择实现这些目标的恰当工具。

### 销售促进目标

促销的目标各不相同。卖方可以使用消费者促销来增加短期的顾客购买或者加强

顾客品牌参与（customer brand involvement）。交易促销的目标包括让零售商接受新产品和更多库存、提前购买、宣传本公司产品，并给予更多的货架空间。对于销售人员而言，促销目标包括得到销售人员对现有或新产品的更多支持，或者让销售人员签下新的客户。

促销常常和广告、人员推广、直复营销或者其他促销组合工具一起使用。消费者促销通常要做广告，也可以给广告带来兴奋点和推动力。交易和销售人员促销可以有力地支持公司的个人推销过程。

总之，促销不仅仅是创造短期销售额或暂时的品牌转换，它应该有助于强化产品定位和建立长期的顾客关系。如果设计合理，每一种促销工具都有建立短期的兴奋点和长期的顾客关系的潜力。营销人员越来越注意避免只顾价格的快速成交式促销，而倾向于能建立品牌价值的促销。

所有的"常客营销计划"和近年来迅速增加的"忠诚俱乐部"就是典型的例子。大多数宾馆、超市和航空公司向经常惠顾的顾客提供常客折扣。各种类型的公司都提供奖励计划，甚至是《华盛顿邮报》。[31]

> 《华盛顿邮报》的读者现在可以选择加入报纸的新"邮报积分"（PostPoints）奖励计划，它旨在提高读者的参与和广告商的支持。凡家庭订阅和在线订阅的读者可以通过阅读专栏和专题并与之互动、提供个人信息和兴趣爱好，甚至通过献血或参加慈善筹款等社区公益活动来赚取积分。他们还可以通过在称作 PostPoints Spots 的合作零售商店购物来赚取积分。这些零售合作伙伴仅限于《华盛顿邮报》的广告客户。一旦有了积分，便可兑换成礼品卡、商品和主要娱乐设施及梦幻旅行的门票。会员可以享受的其他利益包括邮报积分合作伙伴的活动邀请、与《华盛顿邮报》的作家见面。总之，邮报积分忠诚计划加强了报纸、读者和广告商三方之间的关系。"创新是……这种方法如何将读者和广告商联系起来，"CVS 药店的营销经理说，它是邮报积分计划的合作伙伴，在华盛顿特区拥有超过 300 家店面。"这是一种以社区关系和信任为基础的新的对话。"

## □ 主要销售促进工具

许多工具可以用来实现促销目标。下面是主要的消费者、交易商和产业推广手段的介绍。

### 消费者促销手段

**消费者促销**（consumer promotions）包括样品、折扣券、现金返还、实物奖品和销售点陈列到竞赛、抽奖和事件赞助等各种工具。

**样品**（samples）是指某产品一定量的试用品。赠送样品是最有效也最昂贵的介绍新产品或为已有产品创造新兴奋点的方法。有些样品是免费的，有些收取小部分成本费。样品可以挨家挨户地派送，邮寄，摆在商店或摊位分发，随同另一产品附赠，或在广告中强调。有时，样品被整合成样品包，可以用来促销其他产品和服务。赠送样品可以是一种有效的促销工具。

**折扣券**（coupons）是一种凭证，当消费者购买特定商品时，可以享受一定的优惠。多数消费者喜欢折扣券。2008 年美国消费品公司分发了超过 2 860 亿份折扣券，平均面值超过 1.25 美元。消费者兑现了其中超过 26 亿份折扣券，总计节省了约

32.5亿美元。[32]折扣券能够促进新品牌的早期试用，或者刺激成熟品牌的销售额。然而，折扣券泛滥的结果是，近年来回收率在下降。因而，大多数主要的消费品公司已经减少折扣券的发放，并更有针对性地发放。

营销人员也在开发分发折扣券的新方法，例如超市货架折扣券分发机、销售点折扣券电子打印机、电子邮件和网络媒体，甚至手机短信系统。手机短信折扣券在欧洲、印度和日本非常流行，现在它开始在美国风靡起来。来看看加利福尼亚一家专门发送手机短信折扣券的公司 Cellfire 吧。[33]

> Cellfire（cellfire.com）向全国注册其免费服务的消费者发送数字折扣券。Cellfire 不断扩大其客户规模，从达美乐比萨、星期五餐厅（T.G.I.Friday's）和 Hardee's and Carl's Jr. 连锁餐厅到金佰利公司、SuperCuts 美发连锁公司、好莱坞影片、1-800-FLOWERS.COM 以及 Enterprise 租车公司。Cellfire 向用户手机上发送不断更新的各种数字折扣券。用户只需找到他们想要的折扣券，按下"现在使用"按钮，并将其展示给商店收银员，就可以使用这些折扣券。甚至达美乐比萨允许消费者点击手机折扣券上的链接，直接用手机拨通最近的达美乐比萨店来点餐。迄今为止，Cellfire 的用户已兑现了超过2 800万美元的折扣券。
>
> 通过 Cellfire 派送折扣券对消费者和商家都具有明显的好处。消费者不必去寻找折扣券并把它们装订起来，也不必从网站上打印下来，在购物时随身带着它们。他们总是随身携带着手机折扣券。对于商家而言，手机折扣券可以更仔细地聚焦目标群体、降低印刷和分发纸质赠券的费用。"我们不必为派发数字折扣券支付费用，"一个客户说，"我们只在消费者兑现时承担费用。"折扣券的兑现率令人眼花。据 Cellfire CEO 说，"我们看到兑现率高达10%～15%，而纸质折扣券的平均值是……低于1%。"

**现金返还**（cash refunds）（或者**回扣**（rebates））与折扣券相同，所不同的是在购买后才发生价格削减，而不是在零售店内。消费者将"购买证明"寄给制造商，然后制造商再将购买价格中的部分退款寄回给消费者。例如，托罗公司为其扫雪机做了一次聪明的季前促销，如果购买者的市场区域内积雪低于平均水平，就给予现金返还。竞争者在短时期内无法推出相应的宣传活动，因而这次促销非常成功。

**特价品**（price packs）（又叫**减价交易**（cents-off-deals））以产品的常规价格为基础给消费者提供优惠。生产厂家直接将优惠价格写在标签或包装上。特价品可以是单独包装、降价销售的产品（如买一送一），或者把两件相关产品捆绑在一起（如牙膏和牙刷）。在刺激短期销售额方面，特价品甚至比折扣券更有效。

**实物奖品**（premium）是为激励购买产品，以免费或很低的价格提供某些商品，从儿童玩具到电话卡和 DVD 光盘。实物奖品可以附在产品的包装内（外）随货赠送或者通过邮寄。例如，多年来，麦当劳已经在其开心乐园餐（Happy Meals）中提供了多种实物奖品，从豆宝宝到极速赛车手（Speed Racers）。在过去的两年里，这家快餐店又把《美国偶像》音乐玩具人物放进开心乐园餐中，每个人物代表一种受欢迎的音乐流派。顾客可以访问 www.happymeal.com 选择自己喜欢的卡通人物，无论是 Rockin' Riley，Lil' Hip Hop，Country Clay，Soulful Selma，还是 Punky Pete。促销活动还包括赢取一个前往洛杉矶现场观看《美国偶像》季度总决赛的机会。[34]

**广告特制品**（advertising specialties），也叫做推广产品（promotional products）是指作为礼物送给消费者的印有广告主名称、标志或信息的有用物品。典型的物品包括T恤和其他衣服、笔、咖啡杯、日历、钥匙环、鼠标垫、火柴、购物袋、高尔夫

球和帽子。2008 年，美国的营销人员在广告特制品上花费了近 190 亿美元。这些物品相当有效。“最好的效果能坚持数月，逐渐将品牌名称印在使用者的头脑中。”一位促销产品的专家说。[35]

**销售点促销**（point-of-purchase（POP）promotions）包括在销售点的陈列与展示。回想你最近一次去当地的塞夫韦、好市多、CVS 药店或 Bed Bath & Beyond 的情形。如果你没有被过道展示品、促销招牌、“货架插卡”或为特定食品提供免费品尝的演示者而绊倒的话，那你的运气真不错。遗憾的是，许多零售商不愿意处理每年由制造商提供的大量陈列用品、招牌和海报。制造商不得不提供更好的销售点宣传材料，帮助零售商布置现场，并配合使用电视、印刷材料或网络信息。

**竞赛**（contests）、**抽奖**（sweepstakes）、**游戏**（games）为消费者提供赢得一些奖项的机会，如现金、旅游或商品，获得这种机会可能全凭运气或需要付出额外的努力。竞赛是由消费者提交某种参赛作品——如广告短歌、谜语或建议——由评审小组选出最佳的参赛者。抽奖要求消费者报名参加抽奖。游戏中，消费者每次购买产品时，将得到猜奖数字或遗失的字母之类的东西，这些也许能使消费者得奖，或者也许不能。这些促销可以创造相当大的品牌关注度和消费者参与。[36]

> 多力多滋最近发起了一项“得到它，尝试它，命名它”（Get It. Taste It. Name It）的抽奖活动，邀请消费者品尝其最新口味、最初称为 X-13D 的产品，然后为它起个名字并撰写一份广告文案。提交名字或广告的消费者将进入抽奖阶段，成为 100 名多力多滋味觉大师（Flavor Masters）之一。得奖者通过随机抽取产生。作为味觉大师，这 100 名大奖得主有机会参与多力多滋的研发，对未来的口味创意提出反馈。每个人也将得到一年的多力多滋产品，每周一包共 52 份折扣券产品。该 X-13D 薯条装在一个贴有标签的黑色包装袋中，看起来像是从科学实验室中流失出来的，引起人们热议：促销活动在短短一个月的时间里，吸引了超过 10 万个报名者。而且，促销活动引发了相当多的网络议论，例如博主们写道在便利店偶尔发现了该产品的独特包装，他们还探究到底什么才是它真实的味道。

最后，营销人员可以通过**事件营销**（event marketing）（或事件赞助（event sponsorships））推广自己的品牌。他们可以制造自己的品牌营销事件，或作为他人所举办活动的唯一或指定赞助商。这些事件可以包括节庆、聚会、马拉松、音乐会或其他需要赞助的集会。事件营销往往规模和影响很大，并且可能是增长最快的推广领域。2008 年在美国，消费者事件营销的支出高达 190 亿元，比上一年增长了 12%。[37]

大多数公司赞助过品牌活动。哈雷-戴维森会举行“HOG 集会”——哈雷用户的聚会，每年能吸引成千上万的车迷。斯普林特公司在 10 年中支付了 7 亿美元赞助全美房车大赛（NASCAR Sprint Cup Series）。可口可乐、百威英博、Nickelodeon 和其他公司联合赞助迈阿密嘉年华（Carnival Miami）的高潮部分活动——卡拉奥乔节（Calle Ocho），据说这是西班牙文化在美国最大型的庆祝活动。宝洁为其主要品牌制造了众多事件。来看看下面这个例子。

> 宝洁公司最近在纽约时代广场为其 Charmin 品牌赞助了一项节日庆典，人们在时代广场很难找到一个公厕。在其第二年的经营中，宝洁公司建造了 20 间整洁、明亮的 Charmin 主题迷你卫生间，每一间都备有水槽和足够的 Charmin 卫生纸。该事件被证明是一次终极体验营销——它碰触了广告从来不敢进入的领

域。超过 42 万人很高兴地使用了该设施，并私下投票选出他们喜欢的 Charmin 卫生纸系列（Charmin 超软或超强系列）。[38]

### 交易促销手段

制造商绝大部分的促销费用是针对零售商和批发商（81%），而非最终消费者（19%）的。[39]**交易促销**（trade promotions）能说服零售商和批发商销售某一品牌，给予货架空间，在广告中促销，并"推销"给消费者。在货架空间如此紧缺的今天，制造商必须经常提供降价、补贴、退货保证或免费商品给零售商和批发商，以争取将自己的产品陈列在货架上，并且持续保有货架空间。

制造商使用多种交易促销手段。许多消费者促销手段也可用于交易促销，如竞赛、实物奖品、陈列等。制造商也可以提供直接**折扣**（discount，又称 price-off，off-invoice 或者 off-list），即对在一定时期内的每一次购买都给予降价优惠。制造商也可以提供**津贴**（allowance）（通常是每箱便宜多少），以对大力推销制造商产品的零售商表示酬劳。广告津贴（advertising allowance）用来补偿零售商为产品所做的公告活动。陈列津贴（display allowance）则作为对举行特殊展示的补偿。

制造商可以提供**免费商品**（free goods），中间商购买一定数量或者购买某一特色或规格的产品，会得到额外的几箱产品。制造商也提供**推广金**（push money），即给经销商或其销售人员现金或礼物，让他们"推销"制造商的产品。制造商也可给零售商免费的**特殊广告制品**（special advertising item），即印有公司名称的特制品，如钢笔、铅笔、日历、书镇、火柴盒、备忘录等。

### 产业促销手段

公司每年在产业客户上的促销花费为数十亿美元。产业促销能够产生潜在的产业客户、刺激购买、奖励客户并激励销售人员。产业促销包括很多与消费者或交易促销相同的手段。这里将重点放在两种重要的产业促销手段——产业会议和展销以及销售竞赛上。

许多公司和行业协会组织**产业会议和展销**（conventions and trade shows），来推广其产品。向该产业销售的公司在展销会上展示产品。参展厂商有很多好处，如创造新的销售机会，联络客户，介绍新产品，会见新客户，出售更多产品给现有客户，并以刊物和视听材料来培训客户。展销还能帮助公司接触销售人员没有接触到的许多潜在客户。

一些展销会的规模非常大。例如，2009 年的国际电子消费品展销会，共有2 700 家参展商，吸引了超过 14.1 万专业观众。更有甚者，在德国慕尼黑举办的 BAUMA 国际采矿和建筑设备博览会，有来自 49 个国家的 3 000 家参展商向超过 190 个国家的 50 万名参会者宣传其最新产品和革新。[40]

**销售竞赛**（sales contest）的目的在于激励销售人员或经销商在某一时期内提高销售业绩。销售竞赛激励并认可业绩好的员工，他们可获得免费旅行、现金奖励或其他礼物。有些公司采取根据业绩记点数的方法，得到一定点数的人可以将点数换成各种不同的实物奖品。销售竞赛在与可测量、可达到的销售目标（如发现新客户、恢复老客户或者增加客户利润率）相联系时，效果最好。

## □ 设计促销方案

除了选择要用的促销类型，营销人员还要设计完整的促销方案，必须作出以下几种决策。首先，他们必须确定激励规模（size of the incentive）。促销要取得成功，某种最低程度的激励是必需的，较高的激励将产生更多的销售额。营销人员还要制定参与条件（conditions for participation）。激励可以针对所有人或者只限于某些特定群体。

营销人员必须决定如何宣传并实施促销活动。一张 2 美元的降价折扣券可以放在包装盒中，可以摆在店内，可以通过互联网，也可以在广告中分发出去。每种分发手段的接触范围和成本都不一样。越来越多的营销人员综合使用多种媒体。促销时间的长短（length of the promotion）也很重要。如果促销时间过短，许多潜在顾客（他们在那段时间可能不购买）将错过机会。如果促销时间过长，顾客又会认为是长期性的降价推销，而使这种活动失去"马上购买"的推力。

评估也很重要。很多公司并没有评估其促销方案，一些公司即使有，也只是皮毛而已。但是，营销人员应当衡量其促销投入的回报，就像他们也应该评估其他营销活动的回报一样。最常见的评估手段是比较促销活动前后以及过程中销售额的变化。营销人员需要反问自己：促销是否吸引了新顾客或使原有顾客购买更多？企业是否能留住这些新顾客或购买行为？长期顾客关系以及从促销中获得的销售额是否能证明其投入成本的合理性？

很明显，销售促进在整体促销组合中起到了重要的作用。为了恰当地运用，营销人员需要确定促销目标、选择最佳的工具、设计促销活动、实施促销方案以及评估结果。此外，促销必须与整合营销沟通活动中其他的促销组合要素妥善配合。

## 关键术语

人员销售 personal selling
销售人员 salesperson
销售人员管理 sales force management
区域销售团队结构 territorial sales force structure
产品销售团队结构 product sales force structure
顾客销售团队结构 customer sales force structure
外部销售人员 outside sales force
内部销售人员 inside sales force
团队销售 team selling
销售配额 sales quota
推销过程 selling process
发掘 prospecting
销售准备 preapproach
接近 approach
介绍 presentation
处理异议 handling objections
成交 closing
跟进和维持 follow-up
销售促进 sales promotion
消费者促销 consumer promotions
事件营销 event marketing
交易促销 trade promotions
产业会议和展销 conventions and trade shows

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 讨论人员销售在促销组合中的作用。在什么情况下，它比广告更有效?

2. 简单描述销售管理所涉及的活动。

3. 列出并简要描述书中总结的三种销售团队结构。CDW 采用的是哪种销售团队结构?

4. 定义销售促进，并讨论其目标。

5. 列出交易型销售促进的名称，并作解释。

### 概念应用

1. 分成小组，讨论你所在社区中的一家小公司的销售过程的各个阶段，这家公司向诸如理发店、牙医诊所、洗衣房这样的小生意人出售清洁服务。分角色扮演从开始接近客户到达成交易的整个真实销售过程。一位小组成员扮演销售员，另一名成员扮演客户并且至少提出三个拒绝的理由。

2. 假设你是营销协调员，负责为一个新品牌的上市策划促销方案，该品牌是一种在超市销售的能量饮料。你会考虑用什么类型的促销工具完成这项任务?你必须作出哪些决策?

3. 举例说明五种消费者促销类型，并向班级同学展示。

## 案例

### 宝洁：通过客户业务发展部门实现销售

每当提到人员销售时，人们总爱用“双赢”这个词，以至于它已成为陈词滥调。但在宝洁公司，销售的概念，即只有当客户得到利益时，公司才能获利，却成为一种生存方式。自 1837 年威廉·波克特 (William Procter) 和詹姆斯·甘保 (James Gamble) 建立了这家家族运营的肥皂和蜡烛公司开始，宝洁公司已经认识到，如果客户不能很好地发展，公司也不能。

这就是为什么尽管宝洁公司在全球拥有超过1.2万名员工的庞大销售团队，但它很少用“销售”这个词。在宝洁，与销售有关的活动被称为“客户业务发展”(CBD)。顾名思义，不仅仅是销售清洁剂或牙膏，宝洁公司的理念是通过帮助客户不断发展业务来提升自己的业务。这里的客户就是指在全球各地数以千计的分销宝洁公司产品的零售商和批发商。宝洁公司不仅是一个供应商。它是其客户的战略合作伙伴。“我们依靠他们就像他们依靠我们一样，”一位 CBD 经理杰夫·威德曼 (Jeff Weedman) 说。

**客户业务发展的核心竞争力**

随着巨型零售商一天天壮大，它们也变得越来越复杂。以沃尔玛或塔吉特这样的公司为例。而像宝洁这样的供应商怎样才能完全搞明白这样的客户呢?这些复杂的组织拥有如此多的分支，要全面而准确地掌握其运营和需求几乎是不可能的。

为了应对这种复杂的客户，宝洁公司将其销售代表组织成不同的客户业务发展团队。它给每个 CBD 团队分派一个客户，而不是把特定的地理区域或产品直接分配给销售代表。对于该公司最大的客户，沃尔玛(其销售额占宝洁总销售额的 20%) 的 CBD 团队由大约 350 名员工组成。对于像全美第二大廉价连锁商店 Family Dollar 这样的客户，CBD 团队就只有大约 30 名员工。

无论团队规模有多大，CBD 理念的优势源于这样的事实，即每个团队就是一个完整的客户服务单位，每种重要的职能至少包

含一名支持专家。除了一名CBD总经理和几位销售客户经理（每个人负责一个具体的产品品类），每个CDB小组还包括营销战略、运营、信息系统、物流、财务、人力资源专家各一名。这种"多功能"的结构使每一个团队都能够满足其客户多种多样的需求，无论这些需求围绕着首席财务官，还是整个IT部门。

CBD团队的真正优势是团队成员间的整体协作，而不是孤立地完成各自的任务。团队成员分享信息、组织能力和技术。"在这里我有我所需的所有资源，"健康产品和化妆品客户经理埃米·富齐诺（Amy Fuschino）说。"如果我需要，我可以直接下楼，找到市场部的同事讨论做一些促销活动。就这么简单。"

但是，CBD团队的多功能特点也意味着，合作远远超出了内部的互动。每次CBD的团队成员接触客户时，他就代表了整个团队。例如，在拜访客户时，如果一位CBD客户经理被问到关于促销、物流或财务的问题，这名客户经理就扮演起了该领域的CBD专家和客户之间的联络人。因而，虽然不是每一个CBD成员在各个领域都有很深的专业知识，但作为一个团队CBD有。

**真正的优势**

首先，宝洁CBD的结构广泛而全面，使之比其他公司类似的团队结构更具多功能性。但更重要的是，宝洁公司的结构设计是为了实现四个关键目标。这些目标很重要，它们在公司内部被称为CBD的"核心工作"。这四个目标是：

- 联合战略——通过战略发展合作，为宝洁公司和客户创造机会获得收益。
- 创造需求——通过价值和顾客满意，为宝洁公司和客户建立有利可图的销售量。
- 优化供应——使从宝洁公司到购买点之间的供应链的效率最大化，优化成本和响应能力。
- 发展组织——通过创造频繁突破的能力来发展使业务成果最大化的能力。

这些不仅仅是从员工手册上摘录下来的企业宣传用语，对于CBD员工而言，这是他们工作的基本准则。宝洁以这样的方式来训练销售人员：实现每一个目标，并评价在实现这些目标过程中的效率。

事实上，CBD理念的出现是由于认识到，为了发展与每一位客户之间真正的双赢关系，宝洁公司必须完成第一个目标。正如一位CBD高级客户经理比尔·沃伦（Bill Warren）所说，"真正的竞争优势是通过采取多功能方法来实现的：包括从基础的销售工作到与战略客户的合作。"

战略合作始于年度联合业务规划。宝洁公司的团队和客户坐到会议桌前，将注意力集中到最重要的事情上：双方如何才能最好地为最终消费者提供价值？该团队和客户都对这个规划阶段给予足够重视，产品如何才能最好地呈现和摆放在零售货架上。这是因为宝洁公司及其客户都知道，最终消费者会在看到货架上的产品的最初3～7秒钟内就进行价值评估。在宝洁公司，这被称为"赢得第一个关键时刻"。如果客户很快觉察到产品将满足他们的需求，他们就可能会购买。

CBD的团队成员都非常善于向零售商解释，要赢得第一个关键时刻的最好方法就是用宝洁的产品。不过，宝洁如此致力于这条"发展客户的生意就是发展宝洁的生意"的经营原则，它就是以开放的态度面对这种可能性，即服务客户的最好的方法也许是通过竞争对手的产品。CBD团队的首要目标是帮助客户在每个产品类别上成功。有时，分析表明，对于顾客而言的最佳解决方案是"别人的产品"。这对宝洁来说没关系。宝洁公司知道，为零售商创造最佳的环境最终将带来更大的顾客流量，从而可能会带来同一品类中其他宝洁公司产品销售额的增长。由于宝洁的大部分品牌是市场的领导者，它会随时受益于比竞争对手更大的顾客流。同样，这是一个双赢的局面。这种诚实也有助于建立信任并加强公司与客户之间的关系。

宝洁公司与每个客户之间的协作努力不仅涉及规划和信息共享，也可能涉及双方合作努力分担不同活动的费用。"我们会帮助客户运作广告宣传或做一些商业推广活动，

但必须是一个有回报的投资，”埃米·富齐诺解释道，“也许这能帮助我们取得新的分销渠道或增加织物护理品的货架空间。如果我们的努力为自己创造了价值，同时也为客户和消费者创造了价值，我们会非常高兴。”

近期，Prism 的首次亮相就是这种共同努力的例子。宝洁公司与沃尔玛合作应用 Prism 远红外线感应器系统，来记录购物者出现在产品展示台、横幅广告和视频监视器前的次数。Prism 的目标是提高店内营销的效果，让消费者更多地注意到由宝洁产品提供的价值。

如果 CBD 团队能够有效地完成第一个联合战略的目标，并在战略发展上进一步合作，完成其他三个目标将变得更容易。例如，如果战略规划帮助赢得了第一个关键时刻，这不仅令消费者得益，也让零售商和宝洁公司实现了更高的收入和利润。通过适当的战略规划，也更可能使宝洁公司和客户在供应链上创造更高的效率。

**付出比接受好**

与客户合作的结果是，宝洁公司获得的回报要比其付出的多。除了其他的目标，宝洁公司还会收到一些能帮助其实现第四个 CBD 目标的信息，使该组织能够实现创新。当研发进程被考虑进去时，这意味着要创造更好的产品。这就是为什么在 2007 年伦敦举行的年度产品颁奖典礼上，宝洁公司能横扫竞争对手，在 32 个类别中的 10 种上获胜，并将特别大奖“最具创新企业奖”捧回家。宝洁公司在创新上的优势没有一次是侥幸。宝洁英国和爱尔兰地区的副总裁兼总经理詹尼·塞拉尼（Gianni Ciserani）声称，宝洁一些最强的创新还没有透露出来。“我们已经与主要的零售商分享过这些产品组合，并就我们如何才能推动这些想法达成了强烈的合作意愿。”

2003—2008 年间，宝洁公司的利润翻了一番，收入也几乎增长了一倍，股价上涨超过 50%。宝洁公司不仅是全球最大的消费产品公司，年收入 760 亿美元，而且在最新的《财富》500 强排名中位列美国公司的第 23 名。宝洁公司管理着 23 个庞大的品牌，每个品牌能带来超过 10 亿美元的年收入。2008 年，帮宝适的销售额超过 70 亿美元，这个数字可以让这个领先的纸尿裤品牌单独在《财富》榜上排到第 350 名。

许多因素促成了宝洁公司的成长和成功。但是不能低估 CBD 发挥的作用。随着宝洁公司不断向前发展，威德曼的话“我们依靠他们就像他们依靠我们一样”越加真实地回响起来。随着宝洁的大客户在规模和实力上不断成长，发展宝洁的业务意味着首先发展客户的业务。CBD 销售组织正处于这种努力的中心。

**讨论题：**

1. 本章中讨论的哪种销售团队结构最能说明宝洁的 CBD 的结构？

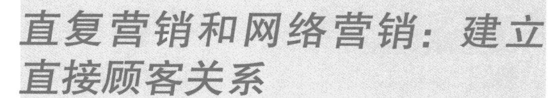
2. 从团队销售的角度，讨论客户业务发展部门的积极方面和一些可能的消极方面。

3. 访问 www.mypgcareer.com/activity/customer.html，了解更多关于宝洁公司 CBD 组织的信息。根据网站上和本案例中的信息，讨论在使 CBD 结构更有效的运作方面，招募、培训和激励的重要性。

4. 讨论在人员销售过程的每个步骤中，CBD 结构能够比单个销售代表更有效之处。

5. 似乎在该行业的所有公司中，宝洁拥有最有效的销售团队结构。为什么竞争对手还不能与之抗衡？

资料来源：Officials at Procter & Gamble contributed to and supported development of this case; with other information from www.pg.com, accessed July 2008. Also see Craig Smith, "P&G Tops List for Innovation," *Marketing*, January 31, 2007, p. 6; and "Will She, Won't She?—Procter & Gamble," *Economist*, August 11, 2007, accessed at www.economist.com.



# 第17章 直复营销和网络营销：建立直接顾客关系

**学习目标**

- 定义直复营销并讨论其为顾客和企业带来的益处。
- 识别和讨论直复营销的主要形式。
- 解释企业网络营销战略如何应对互联网和其他新兴技术。
- 讨论企业如何管理网络营销以传递给顾客更多的价值并由此获利。
- 概述直复营销面对的公共政策和道德问题。

在前三章中，我们学习了通过整合营销沟通进行顾客沟通的价值以及与顾客沟通的具体要素：广告、公共关系、人员推销和销售促进。本章关注整合营销沟通的最后一个要素：直复营销及其重要形式网络营销。实际上，直复营销不仅仅是一种沟通工具，很多时候它更是一种营销方式——将沟通和分销渠道合二为一。在以下阅读中，请记住：虽然本章将直复营销作为一种独立的工具，但是它必须与沟通组合中的其他要素进行整合运用。

首先，让我们一起来看一下亚马逊网站（Amazon. com）。在不到 15 年的时间内，亚马逊已经从一个名不见经传的网站发展成为全球知名网络公司。最新网络购物统计数据显示，在 2008 年上网购物的消费者中，有 52%的人最早是通过亚马逊进行网络购物的。亚马逊是如何在如此短的时间内获得在线购物市场的巨大成功的？这一切都与建立直接的、具有个性化的、使顾客满意的体验有关。几乎没有任何直复营销商能做得像亚马逊一样好。

## 章首案例

当你考虑在网上进行购物时，亚马逊（Amazon. com）会是一个很好的选择。亚马逊虚拟门户网站始建于 1995 年，创建人贝佐斯（Bezos）最早是通过亚马逊销售存放在西雅图郊区仓库中的图书。这个在线销售的创始者至今仍在销售各种各样的图书，但还包括除此之外的任何东西：从音乐、影视、电子设备、工具、家庭用品、服饰、食品杂货以及儿童用品到裸钻和缅甸龙虾。亚马逊公司网站上宣称："我们拥有世界上最大的商品市场。"

不到十年，亚马逊网站已经成为最知名的网络域名之一。在不断完善在线销售技术的过程中，亚马逊重塑了营销规则。许多分析家认为亚马逊是数字时代商业模式的典范，并预言终有一天亚马逊将会成为互联网上的沃尔玛。

从建立之初，亚马逊就以惊人的速度成长。它的年销售额从 1996 年的 1 500 万美元猛增到如今的 150 多亿美元。在过去 5 年的时间里，其销售额几乎增加了 4 倍。虽然亚马逊用了 8 年的时间，才在 2003 年首次实现全年盈利，但是其目前的年利润已超过当时的 13 倍。在 2008 年全美企业每股回报率排名中，亚马逊公司名列第五位，比苹果公司还高两位。7 200 多万活跃用户在亚马逊网站上的人均年消费额为 184 美元。一项研究还显示，在 2008 年参与网络购物的全体消费者中，52%的人最早在亚马逊上进行网购。报告还显示，亚马逊网站销售收入的 50%来源于海外。

是什么使亚马逊成为世界领先的直复营销商的？根本原因在于，亚马逊是一个完全顾客导向的公司。创立者杰夫·贝佐斯说过："真心为顾客创造价值是一切事情的本质，如果关注顾客的需要并与顾客建立关系，他们就会让你获利。"比如，在亚马逊日本市场的一个广告中，贝佐斯就身穿快递司机的工作服，带着包裹，挨家挨户地走访。他指出，亚马逊上从高端到低端的任何商品，每一件都是从顾客开始并以顾客结束。

亚马逊网站的每一位员工都会告诉你，亚马逊不仅仅是销售图书、DVD 和数码相机，它真正想做的是为每一位在此购物的顾客传递一种特别的体验。贝佐斯曾说："顾客体验是最重要的。我们专注于建立一个更好的商店，这里有很简单的购物方式，你可以了解更多产品的信息，并有更广泛的选择和更低的价格。我们将提供以上所有好处，并让消费者感叹：'嘿，这些家伙真的做到了。'"

而事实上，顾客确实获得了这些好处。大多数亚马逊网站的常客会感到和亚马逊公司之间有很密切的关系，即使是在这种几乎完全没有真实人际互动的情况下。亚马逊网站致力于为每一个顾客带去独特的个性化体验。比如，在亚马逊网站通过顾客自己的个性主页问候顾客，并在"为您推荐"的位置精心准备个性化的推荐产品。亚马逊是"联合筛选"技术的首次使用者。这个技术可以详细审查每一个顾客的过往购买记录以及相似顾客的购买方式，以提供个性化的网站内容。贝佐斯曾说："我们希望亚马逊成为您正确的选择。""如果我们有 7 200 万消费者，我们就应该有 7 200 万个商店。"

亚马逊网站的访问者能获得一系列独特的利益：广泛的选择、超值的商品、便利的购物以及亚马逊所谓的"发现"。以图书市场来说，消费者可以在亚马逊网站上搜索到 300 多万本图书，这个数量是任何实体书店的 15 倍。超高的价值来源于合理的价格和购满 25 美元后可享受的免费递送服务。同时，在亚马逊购物会带给消费者难以拒绝的便利享受。只要登录并找到任何你想要的东西，并用鼠标轻轻一点，便可完成交易。所

有这些比起去购物商场找个车位更加省时。

但是，真正让亚马逊创造独特体验的其实是“发现”这一因素。一旦你进行在线购物，你就不得不为浏览、学习和发现花费一段时间。亚马逊网站已经成为一个在线社区，在这里消费者可以浏览商品、研究购买选择、与其他访问者交流意见及评价，还可以和作者、专家进行在线交谈。通过这种方式，亚马逊不仅通过网络进行销售，还创造一种直接的、个性化的顾客关系以及一种满意的在线体验。由密歇根大学发布的美国消费者满意指标中，不考虑行业差异，亚马逊每年都保持着领先地位。

实际上，亚马逊卓越的在线顾客关系管理能力已经使得很多传统的实体零售商向其寻求帮助，增设网店。比如，亚马逊目前正在与一些知名零售商合作，如塔吉特和美国知名女装成衣零售商碧碧（Bebe），帮助其建立网络商店。同时，为了能向顾客提供更多的可选择商品并增加购物便利性，亚马逊允许其竞争对手，从小型零售商到英国零售巨头马狮集团（Marks & Spencer），将其商品放在亚马逊上销售，以此创造一个大型虚拟购物中心。亚马逊还鼓励消费者在其网站上销售其使用过的二手物品。

亚马逊一直密切关注那些能发挥网络和直复营销强大力量的新途径，以创造更广泛的购物选择、更高的购物价值、更多的购物便利和顾客发现。比如，亚马逊曾经举办 Amazon Prime 活动，参与会员只需每年支付 79 美元，就能享受免费两天内送达和支付 3.99 美元隔天送达服务。亚马逊现在提供的音乐下载服务不会受到数字版权管理软件的任何限制，这意味着（与 iTunes 不同）你可以自由和快捷地复制歌曲。亚马逊还推出了 Amazon Giver 和 Amazon Grâpevine，适用于社交网络网站 Facebook。Facebook 用户可在其好友页面查看其购物愿望并通过亚马逊购买，还可以获得亚马逊网站最新的活动信息。

2008 年，亚马逊在增加顾客便利和个性化上又有了新的举措。它引进了价值 399 美元 Kindle 无线电子书阅读器，用于下载图书、博客、杂志、报纸和其他阅读材料。Kindle 无线阅读器比一般的平装本图书更轻更薄，类似于移动电话，消费者可以购买并下载感兴趣的内容，从《华尔街日报》、《时代周刊》到最新的《纽约时代》畅销书，在不超过 60 秒的时间内就可从主页完成下载。Kindle 有着类似于报纸的电子墨水显示，即使在白天也能轻松阅读。总之，亚马逊确信，Kindle 将被证实为很有潜力的直复营销工具。

那么，你对此有什么看法呢？亚马逊将会成为网上沃尔玛吗？我们只能拭目以待。但是，无论它的命运如何，这个网络直复营销先驱已经永远改变了营销的面貌。最重要的是，对于在线顾客体验，它设置了一个非常高的门槛。“我如此关注顾客体验的原因是我相信，我们的成功完全得益于这些体验。”杰夫·贝佐斯说，“我们不是伟大的广告主，所以我们从顾客开始，理解顾客的需求并想办法帮助他们实现。”[1]

> 在不断完善网上销售的过程中，亚马逊公司已经改写了市场营销的规则。这个网络先锋擅长在直复营销中创造令人满意的个性化顾客体验。

我们在前面章节讨论的很多营销和促销工具都是在大众营销的环境下发展起来的。所谓大众营销，是指用标准化的信息和由中间商分销的产品瞄准更宽泛的目标市场。但是，今天，越来越精准的目标营销已成为趋势，许多企业正在采用直复营销，或是像亚马逊那样将直复营销作为主要营销方法，或是其他方法的补充。在这一章中，我们将探讨直复营销的爆炸性发展。

**直复营销**（direct marketing）指与仔细挑选的单个消费者之间的直接联系，目的在于能够获得顾客的即时响应，并培养长期的顾客关系。直复营销者与顾客进行直接

的沟通，通常是以互动的、一对一的方式。借助详尽的数据库，直复营销者可以根据定义得很窄的细分市场甚至是单个购买者的需求，定制产品和传递信息。

除了塑造品牌和建立顾客关系，直复营销者通常寻求一种直接的、迅速的、可测量的消费者反应。比如，我们在本章开篇案例中所了解的，亚马逊在其网站上与顾客进行直接互动，以帮助顾客发现和购买几乎所有互联网上可售的商品。而这个过程只需要点击几次鼠标即可完成。相似地，戴尔公司借助电话或网站与顾客进行直接互动，以此来规划能满足顾客需要的定制体系。购买者直接从戴尔订货，戴尔迅速而有效地把新电脑送到他们的家中或办公室。

## 直复营销新模式

早期的直复营销者——购物目录公司、直接邮寄公司和电话营销公司——主要通过邮件和电话收集顾客姓名和销售产品。现在，在数据库技术飞速发展和新营销媒体——尤其是互联网——的推动下，直复营销已经脱胎换骨。

在前面的章节里，我们把直复营销作为直接分销渠道，也就是不包含中间商的营销渠道，进行讨论。我们还将直复营销归结成为营销沟通组合中的一个要素——一种直接与消费者沟通的方法。实际上，直复营销不仅仅是渠道和沟通手段。

大多数企业仍然将直复营销作为补充渠道或者营销其产品的补充媒体。所以，雷克萨斯主要通过大众媒体广告和高质量的经销商网络展开营销活动，同时采用直复营销辅助这些渠道。其直复营销方式包括直接邮寄给潜在购买者的促销 DVD 和其他一些材料以及网站（www. lexus. com)，向消费者提供有关车型、竞争性对比、融资和经销商地址等信息。与此类似，大多数百货公司，比如西尔斯或梅西通过实体商店完成其大部分商品销售，但同时也通过在线目录和直接邮寄进行销售。

但是，对于当前很多企业来说，直复营销已不仅仅是补充渠道或补充媒体。直复营销——尤其是其最新形式，即网络营销——已构成一种完整的商务模式。这些企业已经将这种直复营销新模式作为自己唯一的方式，而不是把直复营销和网络作为一种补充方式。亚马逊、eBay 和 GEICO 等企业都是通过直复营销进入市场。这种直接模式正迅速改变企业建立顾客关系的思维方式。

## 直销的发展和好处

直复营销已经成为增长最快的营销方式。根据直复营销协会的报道，美国企业2008年花费在直复营销上的费用达到了 1 732 亿美元。这些花费产生了大约 2 万亿的直复营销销售收入，约占美国经济总量的 10%。而且，直复营销销售收入仍在迅速增长。与美国 5.7%的预期总体销售增长率相比，直复营销协会估计，到 2012 年，直复营销销售额的年增长率为 6.6%。[2]

直复营销进一步以网络为导向，网络营销在直复营销支出和收入中的比重迅速提升。目前，网络只占直复营销销售收入的 20%，但直复营销协会预测，5 年之后，网络营销的支出将以每年 16%的惊人速度迅速增长，是其他直复营销方式增速的 3 倍多。网络推动的销售将增长近 15%。

无论是被当作一种完整的商业模式，还是作为一个更为广泛的整合营销组合的补

充，直复营销都会给买卖双方带来许多益处。

## □ 对买方的好处

对于买方来说，直复营销方便、简单且私密。直复营销商随时营业，顾客无须在车流中煎熬，寻找停车位，然后踏遍整个商店去寻找想要的商品。他们可以在任何时候，在舒适的家中或者办公室浏览目录或企业网站。企业购买者轻松地了解产品和服务，而不必为等候销售人员而调整自己的时间安排。

直复营销为购买者提供了大量可供选择的商品。比如，由于不受地域限制，直复营销可以为世界任何一个地方的顾客，提供几乎无限的选择。就让我们对网络商家所提供的大量选择和类似的实体零售商提供的很少的商品选择做一个比较吧。比如，登录 Bullbs. com，“网络第一灯泡超市”，“你将迅速找到任何你想象得到的灯泡或灯——白炽灯、荧光灯、射灯、手术灯、汽车灯——你能列出的所有灯”。类似地，销售鞋和饰品的网上商店 Zappos. com 提供超过 300 万种、来自 1 100 多个品牌的鞋、手提包、服饰和配饰。没有任何实体商店能够让你方便地获得如此多的选择。

直复营销渠道还为消费者提供了大量关于企业、产品和竞争者的可比信息。好的购物目录或网站通常会以更有效的方式提供更多的信息，比任何最殷勤的销售员做得更出色。比如，亚马逊提供的信息量超过大多数人的吸收能力，包括前十位产品名单、大量的产品描述，以及专家和使用者基于以前使用经验对推荐产品作出的评价。西尔斯的目录提供了一系列关于商店产品和服务的重要信息。实际上，当看到一位西尔斯的销售员求助于目录上的信息，以便为顾客提供产品或服务时，你可能不会感到奇怪。

最后，直复营销是互动的、即时的——购买者可以通过电话或卖者的网站与销售人员进行交流，以获得所需信息、产品或服务，继而当场购买。更重要的是，直复营销给予消费者更多的控制。消费者可以自主决定他们将要浏览的目录和访问的网站。

## □ 对卖方的好处

对于卖方来说，直复营销是建立顾客关系的有力工具。通过数据库营销，现在的营销者可以将小群体或个体消费者作为目标市场，通过个性化的沟通推广企业的提供物。由于直复营销具有一对一的特征，企业可以通过电话或网络与顾客进行互动，更好地了解顾客的需求，并针对顾客的偏好定制产品或服务。相应地，顾客可以提问并自愿作出反馈。

直复营销还为卖方进入市场提供了低成本、高效率、高速度的方法。直复营销在 B2B 市场取得的快速增长，部分是由人员销售的营销成本持续上升造成的。当人员销售每次拜访的平均成本超过 320 美元时，只应该在确有必要或针对潜力巨大、前景良好的顾客时采用。[3]低成本的联系方式，比如远程营销、直接邮寄或企业网站，通常具有更高的成本效率。

类似地，网络直接营销带来更低的成本、更高的效率和更快的渠道和物流运作，比如订单处理、库存处理和递送。直复营销者，比如，亚马逊或 Netflix 因此避免了经营商店和租赁、保险、设备的相关成本开支，将成本的节约转移给顾客。

直复营销还带来了更大的灵活性。它使营销者不断改变其价格和计划，或者作

出即刻、及时和针对个人的广告和商品。比如，在其平易近人的特征下，西南航空使用直复营销工具——包括一个小程序和一个博客——将自身融入顾客的日常生活。[4]

这个被叫做“叮叮!”的小玩意是消费者可下载到其个人电脑中的一个应用程序。任何独家价格折扣出现时，这个程序就会发出类似于飞机上座位安全带的叮叮的铃声。高折扣仅持续6～12小时，而且只能通过点击该程序进行在线购买。“叮叮!”使得西南航空越过订票系统和议价过程，直接让顾客产生兴趣。最终，通过“叮叮!”，西南航空可以根据每个顾客的独有特征和旅行喜好，提供定制票价。在最开始的两年，“叮叮!”程序被大约200万消费者下载，并产生超过15亿美元的机票销售额。45%的“叮叮!”用户进行再次订购，而行业平均水平仅为27%。

“叮叮!”的成功一定程度上促使西南航空开设了一个名为“狂爱西南航空”的博客。博客文章都是其员工所写，它使西南航空可以直接和顾客交流，并获得顾客评价。相应地，它给予顾客一个深入了解企业并查看30个跨部门员工博客的机会。这个博客受到西南航空忠诚顾客的坚决支持。2008年，博客访问量总计超过10万次，访问用户超过4万人。CEO加里·凯利的一篇关于航空公司分配座位所考虑的因素的博客吸引了600多条评论，主要表达了对目前不分配座位这一措施的支持。总之，这个低调的博客建立了直接的、互动的顾客关系，这是媒体广告完全不能做到的。

最后，直复营销给予卖方接近买方的机会，这是通过其他渠道难以实现的。小公司可以邮寄购物目录给本地市场顾客，并公布1-800免费电话以处理订单和询问。网络营销是一个真正的全球媒体，买卖双方在几秒钟之内就可以从一个国家点击到另一个国家。一个在巴黎或伊斯坦布尔上网的人可以像住在直复营销零售商总部缅因州弗里波特的人一样，方便地获得L. L. Bean在线目录。即使是小规模营销者也会发现，它们同样可以坚定地进入国际市场。

## 顾客数据库和直复营销

有效的直复营销源于一个优质的顾客数据库。顾客数据库（customer database）是对于个体顾客或者厂家的广泛信息的有组织的收集，包括地理、人口统计、心理和行为等方面的数据。优质顾客数据库是建立顾客关系的有力工具。它使企业能够全方位观察顾客及其行为。而对企业来说，没有比了解顾客更重要的。

在消费者营销中，顾客数据库可能包含消费者的人口统计特征（年龄、收入、家庭成员、生日）、心理（活动、兴趣和看法）和购买行为（购买偏好和近期购买的商品、过去的购买频率和过去购买的总金额（RFM））。在B2B营销中，顾客概况可能包含顾客曾经购买的产品和服务、过去购买购买商品、关键联系人（其年龄、生日、习惯及喜好的食物）、竞争性供应商、目前合约状态、未来几年顾客的可能支出，以及对销售和服务该客户过程中企业竞争优势和劣势的评估。

有些数据库非常庞大。比如，赌场经营者哈拉斯娱乐公司建立的顾客数据库包含3 000万兆字节的顾客信息，大约是国会图书馆印刷数量的3倍。该企业通过这一数据库创造独特顾客体验。相似地，门户网站雅虎记录了每个访问者的每一次点击，每

天使其数据库新增约 4 000 亿字节数据，相当于 80 万本书。还有沃尔玛记录每一个顾客、每一个商店、每天的每一项目购买。其数据库包括了超过 1 万兆字节的数据，即 10 的 15 次方字节，远远超过 250 000 个 4 千兆字节闪存的存储量。[5]

企业从许多方面使用其数据库。通过数据库，企业可以找到有良好潜力的顾客，并带来销售机会。企业可以通过数据挖掘，详细地了解顾客，继而调整其市场供应物和沟通方式，以适应其目标群体或个体的特定偏好和行为。总之，一个企业的数据库可能是建立更稳定的长期顾客关系的重要工具。

比如，金融服务提供商 USAA 公司使用其数据库，以找出服务顾客长期需求的方法，不论其当期销售如何，都创造了难以置信的忠诚的客户基础。

> USAA 主要是通过电话和网络的直复营销为服役人员及其家人提供金融服务。其建立顾客数据库所需的信息是从顾客购买历史和直接从顾客收集而来的。为了保有最新的数据信息，该组织经常对其 600 万全球顾客进行调查，以了解诸如顾客是否有小孩（如果是，他们小孩多大了）、最近是否搬家和计划什么时候退休等问题。USAA 通过该数据库为个体顾客的特别需求定制直复营销方案。比如，对于将要退休的顾客，USAA 会提供关于房产规划的信息；对于那些有上大学的小孩的家庭，它提供给这些孩子有关如何管理信用卡的信息；对于那些孩子是青少年的家庭，它提供关于教育贷款等信息的手册。
>
> 一位记者是 USAA 的顾客，他开心地讲述了 USAA 如何帮助他教会他 16 岁的女儿开车的故事。就在他女儿生日之前，尚未领取驾照时，USAA“寄来了一包获得研究支持的资料，帮助我教会我的女儿如何驾驶，帮助她练习，并在她获得驾照之后帮助我们就安全驾驶达成一致”。更重要的是，这位记者惊叹道：“USAA 没有试图向我销售任何东西。纯粹是免费的帮助，是 USAA 对我的长期投资，它看重的是长期利润，而不仅仅是当前的销售。”通过对数据库如此有效地运用，USAA 为每一个顾客提供独特的服务，并带来高水平的顾客忠诚和销售增长。普通的家庭顾客大约拥有 5 个 USAA 的产品，同时这个市值 134 亿美元的企业的顾客保留率为 97%。经过 4 年的发展，在福雷斯特研究公司（Forrester Research Inc.）进行的关于顾客支持率调查中，USSA 获得了保险行业的最高分。该调查是通过测量顾客对“我的金融服务商向我提供了最好的产品和服务，不仅仅是满足我的最低要求”这一陈述的同意程度进行评分的。[6]

像其他营销工具一样，数据库营销需要进行特殊的投资。企业必须在电脑硬件、数据库软件、分析程序、通信联系和技术人员等方面进行投资。数据库系统必须界面友好，且能被不同营销群体使用，包括产品和品牌管理、新产品开发、广告推广、直接邮寄、电话营销、网络营销、现场销售、订单执行和客户服务等营销人员。但是，一个管理良好的数据库带来的销售收入和顾客关系收益会远远超过其成本。

## 直复营销的形式

直复营销的主要形式包括面对面营销、直接邮寄、购物目录营销、电话营销、电视直销、信息亭营销、新数字直复营销技术和网络营销，如图 17—1 所示。我们在第 16 章中详细介绍了人员销售，这里将对其他直复营销形式进行介绍。

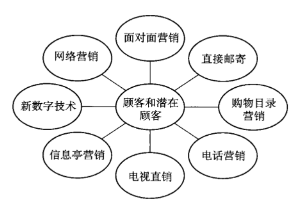



**图 17—1 直复营销的形式**

## □ 直接邮寄营销

**直接邮寄营销** (direct-mail marketing) 是指将产品、宣传单、纪念品或其他东西寄送给某个特定的实体地址或虚拟地址的人。直复营销商借助高度选择性的邮寄列表，每年发送成千上万的邮件——信、产品目录、广告、宣传册、试用品、CD 和 DVD 和其他“长着翅膀的销售人员”。直接邮寄是目前最广泛使用的直复营销媒体。直复营销协会指出，直接邮寄（包括目录和非目录邮件）带来的收入超过全美直复营销总收入的 1/3。[7]

直接邮寄这种方式非常适合直接的、一对一的沟通。它使高度细分的目标市场可实现个性化，具有柔性，且能够方便地评估结果。虽然直接邮寄的每千人成本高于大众媒体，如电视或杂志，但其沟通的人群是更理想的潜在顾客。直接邮寄可以成功地推广各种产品，从图书、音乐、DVD 影碟和杂志订阅，到保险、礼品、服装、美食和生产资料。慈善组织也频繁地使用直接邮寄的方式来筹集每年几十亿美元的善款。

直接邮寄行业不断寻找新的方法和途径。比如，CD 和 DVD 是目前发展最快的直接邮寄媒体。一项研究显示，在邮寄物中包含一张 CD 或 DVD 所带来的回复率要比传统直接邮寄回复率高 50%～1 000%。[8] 新的递送形式也很受欢迎，比如语音邮件、手机短信和电子邮件。语音邮件和电话营销一样容易受到禁止呼叫的限制，所以这几年对它的使用受到制约。但是，得到许可的手机营销（通过移动电话）正迅速发展，同时电子邮件飞速发展为一种重要的直复营销工具。如今，电子邮件信息已经不再是以前单一的文本形式。现在的电子邮件广告运用动画、互动链接、视频和个性化的语音信息，更具吸引力。

比起邮局的“蜗牛邮件”，电子邮件、手机短信和其他直复营销新传递形式的速度快得惊人。不过，和传统渠道发送的邮件一样，如果这些邮件发送给了对其不感兴趣的人，它们也会被视为“垃圾邮件”而遭拒绝。因此，聪明的营销商认真地选择直接邮寄的目标，以避免浪费资金和接收者的时间。他们设计获得许可的活动，仅向希望接收这些信息的人发送电子邮件和手机广告。我们将在本章后面部分对电子邮件和手机营销进行更具体的讨论。

虽然新型数字直接邮寄正逐渐流行，但传统形式仍然被广泛使用。尽管有些混乱，但传统的直接邮寄仍具有很高的效率，尤其是对于那些比一般人更少收到直邮邮

件的特定细分市场。比如，直接邮寄在宝洁 Tremor 举行的针对青少年的推广活动中扮演了重要角色。[9]

你一定以为 21 世纪青少年的营销活动应该借助数字媒体，而非传统旧媒体。但是，宝洁旗下名为 Tremor 的公司发现，直接邮寄尤其适合于青少年。“我们发现青少年并不经常收到邮件，”Tremor 的执行官说，“所以当他们收到属于自己的邮件时会很重视。”因此，尽管网络也是该活动的重要组成部分，但 Tremor 把直接邮寄产品信息、商品和试用品作为基础。

## □ 购物目录营销

技术的进步以及个性化、一对一营销的不断发展带来了**购物目录营销**（catalog marketing）的巨大变化。《购物目录时代》杂志曾经将目录购物定义为“销售多种商品并提供直接订购的、超过 8 页且装订成册的印刷品”。现在，不过几年之后，这个定义就不幸地过时了。

随着互联网的迅猛发展，越来越多的购物目录正逐渐数字化。许多种类繁多的纯网络购物目录商已经出现，大多数传统的印刷目录商也已经将网络目录加入到自己的营销组合中。比如，登录购物目录网站 www. llbean. com，你可以在网上快速地逐页浏览 L. L. Bean 最新的购物目录。以网络为基础的购物目录消除了生产、印刷和邮寄成本。传统的印刷目录受到版面的限制，容量有限，网上目录可以提供的商品数量则不受限制。最后，网络购物目录能够实时进行商品配置——根据需要随时增加或删减产品及其特性，及时调整价格。

虽然网络购物目录具有这些优势，但是从你那被塞得满满的邮箱就可看出，印刷购物目录仍旧保持着兴盛态势。为什么在这个数字化新时代企业不放弃印刷购物目录呢？这是因为印刷目录是推动网络销售最好的途径之一。“我们的购物目录本身就是一种广告，同时也是一种有效增加网站访问量的手段。”L. L. Bean 网站的营销者说道。在最近的研究中，66%的被调查零售商指出，他们根据购物目录提升网站销售的能力来衡量它是否成功。即使是纯网络零售商，比如 ebay 和 UncommonGoods，也都开始制作印刷购物目录，希望以此提升在线销售额。这些零售商指出，2008 年新增在线顾客中有 13%是通过邮寄购物目录获得，大概有 43%邮寄目录顾客也进行网络购买。[10]

另外，印刷购物目录还可以和顾客建立情感联系，这是网络销售所不能做到的（详见营销实例 17. 1）。比如，美国西尔斯公司最近重新启用了其放弃 14 年的假期《愿望书》。西尔斯 CEO 说，许多顾客很怀念这个目录，追忆着他们合上书并期待圣诞老人会看到他们所许下的愿望的那些时光。[11]

## 营销实例 17. 1

### 购物目录，购物目录——无所不在

对于户外家具和园艺饰品销售商 Smith & Hawken 来说，未来存在于虚拟空间。企业网站上，花瓶和花园小器械销售旺盛，占其总销售收入的 20%。同时，购物目录销售

正逐渐衰退，从2007年总收入的19%下降到2008年的15%。那么为什么不取消印刷购物目录呢？高级营销副总费利克斯·卡尔巴利多（Felix Carbullido）认为还不是时机。他认为，这种老式的购物目录是最有效的情感诉求方式，而不是网络购物时代的废弃品。他还指出，购物目录正是促使顾客进行网络购物的最好方式。

由于电子商务的发展以及印刷和邮寄成本的逐渐增加，购物目录一度被认为走到了尽头。事实上，一些经典的“巨著”，比如布鲁明戴尔百货店邮购目录，正逐渐停止使用。但是，迅速浏览一下邮箱你就会确信，购物目录消亡的预言太过夸张。事实上，购物目录比以前更加流行和兴旺——由于即时点击购物的局限。和以前大厚书不同，比如每本都有1 000页的令人敬畏的西尔斯百货公司购物目录，新版的购物目录具有光滑纸面和杂志版式，试图传递给消费者一种品牌的感知。这是传统家庭电脑无法做到的，无论他的显示器有多好。这种典型的新购物目录不要求将所有产品都列在其中，相反，它只对精心挑选并拍摄精美的物品进行展示。“我们推广完整的花园或者庭院生活方式，而不仅仅是介绍商品。”卡尔巴利多说道。

确实，消费者可能会对那些将其邮箱填满的成堆的购物目录抱怨不已。但是，他们仍然会使用这些目录。对于零售商来说，他们的购买比起他们的抱怨更有说服力。这就是企业寄出越来越多的购物目录的原因——2008年寄出的购物目录数增长了5.5%，达到192亿本。一个大型邮寄商，比如维多利亚的秘密寄出4亿本购物目录，平均每年向每个美国人寄出1.33本。维多利亚的秘密可以从这些目录中得到什么呢？很多。2008年，其购物目录和网络订单收入大概占到其总收入的28%。而购物目录销售增长了10%，超过其店铺销售增长的4倍。

即使是刚开始进行网络销售的企业，也认识到了设计精美的购物目录的魅力。Zappos.com，鞋和配饰的网络销售巨人，现在也通过《Zappo生活》购物目录进行订购。JohnandKiras.com，这个仅进行网络销售并运营了4年多的小型糖果企业，10月开始发行购物目录。合伙人约翰·多伊尔（John Doyle）认为，电子商务网站本身是一种有效的销售途径，但“它不是一个吸引注意的好方式，尤其对于新的顾客”。他指出，通过电子邮件进行营销，虽然成本很低，但是经常被当作垃圾邮件过滤掉。

因此，网络商店并不会使印刷购物目录变得过时，而仅仅是改变了它们的使命。作为树立品牌的工具，购物目录的目的是为消费者提供一个理念而不是列出每一个产品，因此它们可以更薄但更有力。作为让消费者登录网站的诱饵，印刷购物目录被寄给进行在线购物的人们。在L. L. Bean的户外设备购物目录的第三页——这个在任何目录中都最显眼的位置，对其推销人员攀登珠穆朗玛峰的事件进行了大肆宣传，并指出可登录其网站“阅读他的旅行故事、浏览他拍摄的令人难忘的照片”。事实上，几乎所有的Willams-Sonoma发行的购物目录都提醒读者登录其网站，获得更多信息，从感恩节经典菜单到制作球芽甘蓝的菜谱。

当企业努力把人们吸引到网站时，也同样努力满足消费者希望触摸和感受实物的需求。一位零售战略专家认为，“购物目录是无形的、开放的、网络虚拟世界中的有形联系。”比如，在L. L. Bean公司这一季服饰购物目录的封面上突出了健康羊毛衫的真材实料。封面语说道：“感觉它的柔软和质地。”

为了激起购物者的想象力，高端零售商，从第五大道塞克斯到内曼·马库斯，正在它们提供的购物目录中增加超级梦幻礼物的数量，比如内曼的标价170万美元的火箭太空之旅。对这些礼物的丰富描述并不仅仅是作为销售工具。它们还是很好的阅读材料，一个购物目录顾问说：“人们喜欢收到制作精美的购物目录，它令人感到愉悦。”

除了娱乐，一份制作精美的购物目录可以有效地建立顾客关系。一个女性营销沟通企业（Frank About Women）的一项最新研究发现，大多数收到购物目录的女性都热

衷于此。

89%的参与者显示，他们并不仅仅是随意地浏览收到的购物目录。他们会将其想要的物品圈出，将其页脚折起或撕下。大约69%的人保存购物目录，以备日后再次浏览。许多女性将购物目录视作一种娱乐素材，而不仅仅是一个购买工具。女性们声称，她们会像阅读女性杂志那样仔细阅读购物目录，从装饰、时尚和超级特殊的礼物中寻找灵感。超过 1/3 的被调查女性非常欢迎购物目录，打开邮箱时，首先看看有没有目录。75%认为浏览购物目录是非常有趣和轻松的事情，74%的人表示收到新的购物目录时会感到很兴奋。

为了加强与这种顾客的联系，Smith & Hawken 最近彻底更新了购物目录的设计方法。之前其传统的版面布局包括 6 个产品项目，每个项目以尺寸基本相同的图片展示出来，拍摄时光线刻板，大多关注产品本身的属性。比如，在展示 Hadley Paek 木质家具产品线时，页面中主要是一张 5 寸×7 寸的家具图片，该图片周围有 6 张其他商品的图片。这张主图的灯光将椅子脚的浓重阴影投射在庭院的墙上，桌上摆放着未被使用的折叠的纸巾和眼镜。企业的创意总监山姆·奥舍（Sam Osher）说，我们传播的是“产品详情”，形象是次要的。

一年之后的新设计运用特写技术或放大的产品图片，比页面中的其他物品显得重要和突出。Smith & Hawken 现在推广的相同木质家具使用了 6 寸×11 寸的图片，铺满了整个页面。在它周围只有 3 张小得多的图片，清晰地凸显了家具的焦点地位。奥舍说桌上放着真实的食物和装着啤酒的玻璃杯，酒杯中的酒已经喝掉一半，这一切仿佛在告诉人们：“这就是生活。有人使用过这个纸巾。”

庭院家具扣动心弦吗？确实如此。“我们突出展示了让人向往、富有灵感的环境，”奥舍说，“我们希望营造一种场景，让你感到‘我喜欢这里’。”

资料来源：Adapted from portions of Louise Lee, “Catalogs, Catalogs, Everywhere,” *BusinessWeek*, December 4, 2006, pp. 32–34; with additional information from Janie Curtis, “Catalogs as Portals: Why You Should Keep On Mailing,” *Multichannel Merchant*, November 30, 2005, accessed at http://multichannelmerchant.com/news/catalogs_portal_1130/index.html; Ylan Q. Mui, “Paging Through the Holidays,” *Washington Post*, December 1, 2007, p. D1; and “Digital: Farewell to Mail Order Catalogues,” *Precision Marketing*, June 27, 2008, p. 6.

总之，购物目录营销——包括印刷的和网络的——在过去的 25 年中得到了快速的发展。一项研究表明，全美有 8 000～10 000 种购物目录。2008 年购物目录销售总额大约为 1 500 亿美元，并将在 2011 年达到 2 000 亿美元。[12]

如今，消费者可以通过购物目录购买几乎任何东西。每年，Lillian Vernon 公司都会将其下三种购物目录的 17 个版本，总计 800 万本购物目录寄给数据库中的 200 万人。每种目录中包含 700 多件产品，其范围从鞋子到草坪装饰鸟和字母烤箱手套。[13]专业百货商店，比如内曼·马库斯、布鲁明戴尔百货店和萨克斯第五大道精品百货商店，通过购物目录为具有异域情调的高价商品培养中高阶层市场。想要乘着火箭进入太空旅行吗？内曼·马库斯百货公司最新一期的购物目录中以 170 万美元出售该产品。

## □ 电话营销

**电话营销**（telephone marketing）是指使用电话对消费者或商业顾客进行直接销售。电话营销目前占直复营销总收入的 20% 左右。我们对向消费者进行的电话营销都很熟悉，但其实 B2B 营销商也在广泛地使用电话营销，其销售额占电话营销总收

入的55%以上。[14]

营销商使用拨出电话向消费者和企业销售。并使用免费拨打的800电话号码接收来由电视或印刷广告、直接邮寄或购物目录激发的订单。800免费电话的使用近年来方兴未艾，越来越多的企业开始使用，而且现在的使用者还增加了新的功能，比如免费传真号码。为适应这种快速发展，已经增加了新的免费号码区域编号，比如888，877和866。

设计合理且定位准确的电话营销具有很多好处，包括购买便利及更多的产品和服务信息。但不请自来的电话营销活动让消费者很是恼火，每天几乎总有“垃圾电话”将他们拖离餐桌或者塞满录音电话。

为此，美国立法者于2003年成立了全国禁止拨打注册处，由联邦贸易委员会管理。法规禁止大多数电话营销对已注册的号码进行骚扰（尽管人们仍可以收到来自非营利组织、政客和最近有商务往来的企业的电话）。感到高兴的消费者对此反应热烈。迄今为止，近3/4的美国人已经积极地通过www.donotcall.gov或者拨打888-382-1222进行注册。违反禁止拨打法规的企业将会被处以每次高达11 000美元的罚款。因此，联邦贸易委员会发言人指出，该活动“极其成功”。[15]

禁止拨打法规损害了电话营销产业，但并非完全如此。两种主要的电话营销形式——消费者打入电话和企业间电话营销——保持强劲的发展。电话营销还是非营利组织筹集资金的工具。但是，很多电话营销者选择其他方式获得新顾客实现销售，从直接邮寄、电视直销、在线网络聊天技术到抽奖等都激励消费者直接打入电话。

比如，ServiceMaster's TruGreen草地护理服务过去通过电话营销实现其90%的收入。现在，它更多地使用直接邮寄和员工对已有顾客的小区进行上门销售的方式。新的方法看上去比以前不请自来的电话营销更有效。该公司的销售收入在使用新方法后取得了增长，而电话营销在销售收入中的比例低于50%。ServiceMaster's的CEO说：“我们一度很担心，但是现在我们对取得的成绩感到兴奋”。[16]

事实上，禁止拨打对直接营销商带来的帮助比其产生的伤害多。许多直复营销商将电话中心的活动从常常使顾客愤怒的“突袭式”电话转向管理现有顾客关系。他们正开发“选择性加入”电话系统，这一系统可以为那些要求企业通过电话或者电子邮件与其联系的顾客提供有用的信息和产品。这种“销售策略产生的结果和电话营销一样，甚至更好。”一位分析家认为，“事实证明，比起以前那种侵入性方式，这种选择性加入模式对营销者更有价值。”[17]

## □ 电视直销

**电视直销**（direct-response television marketing）有两种主要形式。第一种是直接答复的电视广告（direct-response television marketing）。直复销营销商播放电视广告，通常是60～120秒，带有劝说性地介绍一种产品并向顾客提供一个免费电话或网址进行订购。电视观众也经常会遇到关于某产品的30分钟或是更长的广告节目或商业信息片（informercials）。

一些成功的直销广告经久不衰并成为经典。比如，Deal Media公司为Ginus刀具所做的广告播放了7年，出售了近300万套刀具，总价值超过4 000万美元。Bowflex通过商业信息片创造了超过13亿美元的销售收入。一个不知名的商业信息片制作商Guthy-Renker曾帮助Proactiv Solution粉刺疗法成为知名品牌，并从500万积极的顾客那获得了8.5亿美元的年销售收入。（相比之下，美国药房粉刺产品年销售收入

仅为 1.5 亿美元)。Proactiv 令人难以置信的成功来自强大的、大量的商业信息片，在该片中名人和普通人滔滔不绝地讲述 Proactiv 是如何清洁他们的皮肤的。"我的皮肤现在又干净又美丽，"塞雷娜·威廉斯(Serena Williams)说"你也可以!"[18]

多年来，商业信息片总是与有些可疑的商业广告联系在一起，比如果汁机和其他厨房小器械、快速的致富计划、无须努力锻炼就能保持身材的秘诀。不过近来，一些大企业，例如宝洁、戴尔、西尔斯、迪士尼、博士(Bose)、露华浓、苹果、路虎、百威英博，甚至 AAPR 和美国海军，都开始使用商业信息片销售其产品，向顾客推荐零售商，传播产品信息，招聘成员或者吸引购买者登录其网站。比如，宝洁公司使用直销广告推广十几种品牌，包括 Dryel, Mr. Clean, CoverGirl, Iams 宠物食品和 Old Spice。目前，大约 20% 的新商业信息片来自《财富》1 000 强企业。[19]

电视直销商业广告的制作成本和媒体购买成本通常较低。更重要的是，与大多数媒体运动不同，直销广告通常包含了 1-800 电话或网址，营销者能更容易地追踪广告的效果。基于以上原因，广告直销的增长比传统广播和电视广告要快。一些广告直销专家甚至预测 5～10 年内，随着营销者追求更高的广告投资回报，未来所有的电视广告都将会成为某种形式的直销广告。"在营销者都着迷于投资回报的环境中，"一位持该观点的专家指出，"直复营销是定制化的，它使营销者能够追踪广告带来的电话或者网站点击。他们可以通过直销广告建立品牌认知，同时产生销售收入。"[20]

家庭购物频道，电视营销的另一种形式，就是所有电视节目或者整个频道都专门用来销售商品或服务。一些家庭购物频道，比如 Quality Value Channel (QVC), Home Shopping Network (HSN) 和 ShopNBS 每天 24 小时播放。节目主持人通过电话与观众聊天，展示从首饰、灯具、有收藏价值的玩具、服装到电动工具和消费电子品等各种产品。观众通过拨打免费电话或登录网站进行订购。随着有线和卫星电视的覆盖面不断扩大，三个最大的购物电视网目前已经进入全球 248 亿家庭。

尽管其形象庸俗，但家庭电视频道已经发展为相当成熟的、非常成功的营销运作。以 QVC 为例。

> 《有线》杂志曾经将 QVC 描述为一个吸引"窘迫的家庭主妇们疯狂地打电话要求另一个陶瓷小丑"的地方，但是回顾 QVC 以前的声誉，你会发现它是世界上最成功并最有创意的零售商之一。2008 年，该企业获得了 74 亿美元的销售收入。与 NBC 和 ABC 同时成为全美最大的广播企业。同时，由于与促使消费者登录网站的电视节目的精妙配合，该企业的网站，QVC.com，目前已成为普通商品的最大网络零售商之一。更重要的是，QVC 并不仅仅是一些无名卖家以极低的价格兜售小装饰品和废物的地方。一些杰出的厂商，比如雅诗兰黛、Nextel 和钟表零售商唐龙(Tourneau)现在也通过 QVC 进行销售。甚至顶级时尚设计者，比如 John Bartlett 和 Mare Bouwer 目前也在 QVC 上出售产品系列。
>
> QVC 不断磨练电视零售的技巧和艺术，为使销售和利润最大化，其制作者实时响应，调整产品、相机视角、灯光和对话。QVC 已成为"寓娱乐于零售"的黄金法则——将零售与娱乐相结合。QVC 的人称其为"后院栅栏"式销售——给消费者以商家是过来拜访的隔壁邻居的感觉。但是，QVC 美国商业总裁称："我们不是在从事销售。"相反，QVC 通过产品与顾客建立关系。[21]

## □ 信息亭营销

由于消费者正越来越习惯于电脑和数字技术，许多企业把信息和取得这些信息的机器——称作信息亭（Kiosk）（与销售实际产品的自动贩卖机相比）——放在商店、机场和其他地方。最近，信息亭正出现在每一个角落，从自助服务酒店和航空公司的值机设备，到店内订购信息亭（in-store ordering）——该信息亭使得消费者可以订购店内没有的商品。

柯达、富士和惠普店内信息亭使消费者上传记忆棒、手机和其他数码存储器中的图片，编辑并进行高清晰的彩色冲印。通过希尔顿酒店大堂的信息亭，客人可以查看他们的订单，获得房间钥匙，查看提前到达信息，办理登记入住和结账退房，甚至可以对 18 个航空公司的所有航班更换座位安排和打印登机牌。Redbox DVD 自动租碟机在超市和快餐店经营着超过 8 000 张 DVD 自助租赁业务。消费者在触摸屏上进行选择，然后在刷卡槽里刷一下信用卡或借记卡，就可以以每天 1 美元的价格进行租赁。顾客甚至可以在网上事先预订 DVD，以确保他们不会白跑一趟。[22]

产业营销者也使用信息亭。比如，道氏塑料公司（Dow Plastics）在展销会上设立信息亭，以收集销售意向并提供关于其 700 种产品的信息。信息亭系统通过编码后的注册信息读取顾客数据并生成技术数据单，这些技术数据单可以在信息亭终端打印或者传真或邮寄给顾客。这个系统使符合要求的潜在客户增长了 400%。[23]

## □ 新数字直复营销技术

如今，借助大量新数字技术，直复营销商可以随时随地联系消费者并与他们就几乎任何事情展开互动。这里介绍几种令人兴奋的新数字直复营销技术：手机营销、播客和视频播客，以及互动电视（ITV）。

### 手机营销

由于目前有超过 2.6 亿美国人办理了无线服务，许多营销者将手机视为下一个重要的直复营销媒体。约 80%的美国消费者使用手机，其中大约 60%同时使用短信。估计 5 年之内，会有 40%的手机用户将用手机上网。在过去 30 天内，大约 23%的手机用户在自己的手机上看到广告，并且近一半的人对广告进行了响应。[24]

越来越多的消费者——尤其是年轻消费者——正逐渐把他们的手机作为“第三屏幕”，用以收发短信、无线网上冲浪、观看下载影片和演出以及查看电子邮件。据一位专家称，“手机，它使得行走时的交谈如此便利，正演变成为一种满意的设备，一种可以用于游戏、音乐、直播和点播电视、网页浏览以及广告，占据其所有者所有的空闲时间的数字‘瑞士军刀’。”手机使得“营销者可以通过消费者喜爱的设备在任何时间、任何地点到达消费者”。[25]

一项最近的研究估计，全球用于手机营销的花费将从 2007 年的 18 亿美元增长到 2013 年的 240 亿美元。[26]

> 手机和无线设备正悄悄地成为大品牌，尤其是渴望获得理想的 18～34 岁人群的品牌的最新、最热门的前沿。电视网络正刺激观众发送短信，以支持其喜欢的电视角色。无线网站正将体育资源和新闻摘要与雷克萨斯、汉堡王以及喜来登




> 的横幅广告绑在一起。一些企业甚至为类似于电视剧的短剧定制 10 秒视频广告，以挤入手机。对于广告商来说，年轻的观众正好是一个卖点。无线设备持续开启。由于一部手机与一个使用者绑定，这就使广告可以有针对性地发出。同时，使用者可以对那些受时间影响很大的交易物作出即时反应。手机是非常个人的，并且一直在你身边。

从百事和耐克到宝洁、汉堡王、丰田汽车、麦当劳和诺德斯特龙，各种企业现在都将手机融入到它们的直复营销中。手机促销包括免费下载铃声、手机游戏、短信竞猜和零售商折扣广告、促销和礼品建议。比如，麦当劳最近与蓝调之星（House of Bluse）联合发起的一个有奖竞猜活动，将促销编码印在 2 000 万个巨无霸包装袋上，刺激参与者输入以赢取奖金以及从音乐会上发送短信。约 40％的竞猜者通过短信进行竞猜，为麦当劳带来了 3％的销售增长。更重要的是，24％通过手机进行竞猜的人要求在未来收到促销和短信。[27]

但是，和其他直复营销形式一样，企业必须负责任地使用手机营销，否则可能惹怒已经对广告反感的消费者。大多数人很自然地对手机短信广告持怀疑态度。但是，如果这些广告为他们带来了价值，例如更低的手机账单、有用的信息、具有娱乐性的内容、他们所喜爱的产品和服务的价格折扣优惠券，他们通常会改变想法。一项最近的研究发现，42％的手机用户对那些和他们有关的广告持开放态度。[28] 合理地运用手机营销可以很大程度上丰富购买者的体验。比如，Broadway Marketplace，一家位于马萨诸塞州剑桥的一家高级杂货商店，就成功地以基于手机的会员忠诚项目替代了以前的会员卡忠诚项目。[29]

> 手机营销新方法使 Broadway Marketplace 能根据购买记录，将其促销信息直接发送到每一位顾客的手机上。顾客在商店签署忠诚计划和手机提示同意书。然后在特卖活动、折扣或店内活动的前几天，商店就会发送一封电子邮件通知顾客，并附上短信提醒活动时间。该手机营销活动一开始就取得了成功。82％的购物者参与了该活动，64％的人积极参与其中。Broadway Marketplace 前些年不见起色的销售业绩在手机营销实施之后的第一年，就增长了 10％。十多年来，Broadway 通过电视、直接邮寄活动、店内传单和社区扩展进行促销。但是，仅仅依靠这些方法不足以吸引顾客，“我们不能有效传递信息，”店主查理·鲍格斯（Charlie Bougas）说，但是因为有了手机营销，“我们现在可以。”

**播客和视频播客**

播客和视频播客是一种最新的数据传输和即时响应技术。播客（podcast）这个名字起源于苹果公司无处不在的 iPod。通过播客，消费者可以通过网络将音频文件（播客）或者视频文件（视频播客）下载到 iPod 或其他手持设备，并随时随地地收听或者观看。他们可以从网站，比如 iTouch，或者播客网站，比如 PodTrac，Podbridge，PodShow，搜寻播客主题。近来，人们可以下载很多主题的播客或视频播客，包括从你喜欢的国家公共广播节目、最新的情景喜剧或者最新的体育特写到最新的音乐视频或百威淡啤商业广告。

一项最近的研究预测，美国播客观众将从 2005 年的 600 万人增长 2010 年的 6 500万人。[30] 因此，播客这个新媒体正被营销者广泛关注。很多营销者正以广告赞助播客、下载广告、信息短片和其他促销方式，将播客和视频播客融入直复营销。

比如，沃尔沃赞助汽车博客，伏特加购买 PodShow 的广告项目。热门话题

(HotTopic) 赞助它自己的非主流乐队的新音乐播客。迪士尼世界 (Walt Disney WorldResort) 提供涉及很多主题的每周播客，包括幕后之旅、采访、近期活动和关于新玩乐项目的新闻。新播客自动下载到订阅者的电脑，使订购者可以将其转化成适合的播放格式进行欣赏。雀巢 Purina 公司发行了关于动物训练和动物行为的播客，邀请顾客"把它们带在路上——从兽医关于宠物健康的严肃讨论到古怪的猫狗视频，Puria 都为您播放"。[31]

### 互动电视

互动电视 (ITV) 让观众通过他们的遥控器与电视节目和广告进行互动。过去，ITV 流行得很慢。但是现在，作为一种直复营销媒体，它已经快速地发展起来。一项最近的民意调查显示，66%的观众愿意与能激起他们兴趣的商业广告互动。[32] 卫星广播系统，比如 DIRECTV，EchoStar 和 Time Warner，目前正提供 ITV 功能。

ITV 为营销者提供了一种互动的、有更高涉入的接触目标观众的方式。比如，购物频道 HSN 最近开发了一种"远程购物"互动电视服务，它使观众可以通过遥控器购买任何 HSN 上的产品。宝洁公司通过互动广告宣传 Tide to Go 品牌。30 秒的电视节目包含遥控链接，感兴趣的消费者可以立即获得更多关于该产品的信息、优惠券和游玩娱乐场的抽奖机会。类似地，耐克公司 Zoom 训练鞋的宣传活动"快速之极"，包括 20 多分钟的互动内容，有 DVR 的 Dish Network 用户可以观看。[33]

> 数码影碟使用者可以点击进入 30～60 秒的电视广告，主演是圣迭戈电光队的明星拉丹尼安・汤林森 (Ladainian Tomlinson) 和其他脚穿耐克鞋的运动员。耐克公司让观众自己选择收看足球明星谈论使其精疲力竭的训练课的采访，以不同速度翻转移动的汤林森的签名，由耐克冠名的测试观看者遥控表现的游戏，以及一个关于气垫鞋 (Zoom) 的三维展示片。耐克还在以其他耐克代言人为主角的广告中运用了相似的互动内容，包括篮球明星史蒂夫・纳什 (Steve Nash)、跑步运动员劳伦・弗雷斯曼 (Lauren Fleshman)、奥运会短跑选手阿萨法・鲍威尔 (Asafa Powell) 和桑亚・理查德斯 (Sanya Richards)，以及网球选手拉菲尔・纳达尔 (Rafael Nadal)。通过每个碟片中的邮编，使用者还可以点击按键找到出售这款鞋的商店地址。虽然该技术确实有效，但在观看者确实购买这款鞋后没多久，这项运动就停止了。研究显示，观看者参与互动电视的程度要远远高于关注 30 秒广告的程度。耐克公司广告代理商的创意总监说道："我们已经知道所有媒体都应该是互动的。"

手机营销、播客和视频播客，以及互动电视为直复营销提供了令人兴奋的机会。但是，营销者必须小心地、聪明地使用这些新的直复营销方式。与其他直复营销形式一样，使用这些形式的营销者可能会有受到那些认为该营销方式触犯其隐私的消费者抵制的风险。营销者必须小心地选择直复营销的产品，为消费者带来真正的价值，而不是打扰他们的生活。

## 网络营销

正如前面提到的，**网络营销** (online marketing) 是增长最快的直复营销形式。近几年的技术进步把我们带入了数字时代。互联网广泛的使用对购物者以及为其提供



服务的营销者都产生了重要的影响。在这一部分，我们将介绍为利用今天的互联网技术，如何改变营销战略和实践。

## □ 营销和互联网

目前，全世界许多交易是在联系着个人和企业的数字网络中进行的。**互联网**（Internet）是一个广阔的公共电脑网络，它将全球各种各样的使用者彼此连接，并可获得海量的信息。网络从根本上改变了顾客对于便利、速度、价格、产品信息和服务的看法。因此，它给营销者提供了一种为顾客创造价值并建立顾客关系的全新方式。

网络的使用和影响持续稳定地增长。2008 年，美国家庭网络渗透率达到了 72%，超出 2.21 亿人在家中或工作中使用网络。美国网络用户每月用于网上冲浪的时间平均为 70 小时。全球范围内，超过 5.4 亿人目前正使用网络。[34] 更重要的是，在一项最新的研究中，33%的美国消费者将网络当作生活中第二个主要媒体（仅次于电视（36%））。但是，互联网是“最棒和最令人兴奋的媒体”。[35]

现在，各种企业都通过网络进行营销。**网络公司**（click-only companies）只在网络中进行经营，包括大量企业，从通过网络直接将产品和服务销售给最终买者的电子零售商（比如亚马逊网站和 Expedia. com），到搜索引擎和门户网站（比如雅虎、谷歌和 MSN）、交易平台（eBay）和 CONTENT 网站（《纽约时代》在线，ESPN. com 和 Encyciopaedia Britannica 在线）。自 1990 年疯狂兴起互联，许多网络公司现在仍然活跃在今天的网络市场。

随着互联网的发展，网络公司的成功使得实体制造商和零售商重新思考如何服务于他们的市场。目前，几乎所有传统企业都建立了自己的在线销售和传播渠道，成为**网络和实体公司**（click-and-mortar companies）。如今，已很难找到还没有建立一个可靠网站的企业。

实际上，许多网络和实体经营相结合的多渠道企业比那些只进行网络经营的企业更为成功。在最近一项关于前十名零售网站的排名中，只有两家纯网络经营企业入围。所有其他上榜者都是多渠道零售商。[36] 比如，欧迪办公用品公司的 1 000 多家供应办公室用品的超级市场，在超过 42 个国家的累积年销售收入为 155 亿美元。但是，你可能会惊讶地发现，欧迪办公近来最快的增长并非来自其传统的实体渠道，而是网络。[37]

> 欧迪办公的网络销售在近几年得到了快速的发展，现已占到总销售收入的 31%。网络销售使得欧迪办公与各种类型的顾客建立了更加深入、更加个性化的关系。一个大顾客，比如通用电气或者宝洁，可以列出以折扣价格提供的经批准的办公用品清单，然后由公司部门或者个人在网上进行采购。这样做可以为客户减少订购成本和各种程序所耗费的时间，加快订购过程。同时，也鼓励了企业将欧迪办公当做唯一的办公用品采购资源。即使是很小的企业，也会发现 24 小时在线购买更简单、更有效。最重要的是，欧迪办公的网站运作并不是照搬其实体商店的销售模式。相反，OfficeDepot. com 网站实际上是通过帮助顾客找到当地商店并查询库存来进行交易的。相应地，当地商店也通过店内信息亭对网站进行促销。如果顾客没有在货架上找到他们所需要的东西，就可以快速地通过网络在信息亭订购。因此，欧迪办公目前提供所有类型的联系方式和递送模式——网络、电话或传真，以及店内。欧迪办公这种网络与实体相结合的模式所具有的购

买便利和支持——电话、点击和上门购买，是任何单纯的网络经营或实体经营者所不能媲美的。

## □ 网络营销领域

图 17—2 展示了四种主要的网络营销领域。它们包括 B2C（企业对消费者）、B2B（组织间）、C2C（消费者间）和 C2B（消费者对企业）。

| | 以消费者为目标 | 以企业为目标 |
|---|---|---|
| 企业发起 | B2C<br>(企业对消费者) | B2B<br>(组织间) |
| 消费者发起 | C2C<br>(消费者间) | C2B<br>(消费者对企业) |

**图 17—2 网路营销领域**

### 企业对消费者（B2C）

主流报刊非常关注企业对消费者（B2C）的网络营销（business-to-consumer online marketing）——企业通过网络向最终消费者销售其产品和服务。今天的消费者可以通过网络购买几乎任何东西，从衣服、厨房小器械和机票到电脑和汽车。消费者网络购买正以健康的速度持续增长。超过一半的美国家庭经常进行网络购买。2008 年，美国消费者带来了 1 750 亿美元的网络零售收入，比 2007 年增长了 22%。[38]

更重要的是，目前互联网影响了 35%的总零售收入——网上交易收入加上不在网上交易但由网上搜索所促成的交易。到 2010 年，互联网影响的总零售收入将会达到令人吃惊的 50%。[39]因此，精明的营销者正运用整合多元渠道战略，使用网络来拉动其他渠道的销售。

随着越来越多的人能够上网，网络消费者群体正变得越来越主流和多元。网络目前为营销者提供了各种各样寻找不同网络体验的消费者。网络消费者在购买方式和营销反应上与传统非网络渠道的消费者有所不同。在网络交换过程中，顾客发起并控制联系。传统营销瞄准被动的观众。相反，网络营销瞄准的消费者精心选择他们想要访问的网站，以及在何种情况接收关于何种产品的营销信息。因此，网络营销的新世界要求新的营销方法。

目前，人们在网上购买很多东西：盖普或 L. L. Bean 的衣服，亚马逊网站上的图书、电子或其他任何产品，Ethan Allen 的家具，西尔斯的主要商品，Calyx&Corolla 的鲜花，甚至 Quicken Loans 的房屋贷款。[40]

在 Quicken Loans（www. Quicken Loans. com）的网站上，潜在借款者会获得一种高技术、高接触、一站式的抵押借款体验。在这个网站上，顾客可以搜寻很多种关于住房融资和再融资的选择方案，申请抵押借款并获得快速的贷款批准——所有这一切都不必离开家的舒适和安全就可办妥。这个网站为使用者提供了一些有用的互动工具，以便借款者决定多少钱的房子是他们能够负担得起的，是通过租赁还是通过购买，是否要通过抵押目前的房屋进行再融资，修理目前的房子和搬家哪个更合算，以及其他更多的事情。顾客可以通过电话或与几千个抵

押贷款专家中的一个进行网络聊天的方式获得贷款建议，签署协议后会定期收到电子邮件告知利率信息。Quicken Loans 通过其他两个网站——Quizze.com 和 Qtopia.com 来扩展其主要网站资源。Quizze.com 帮助顾客更好地了解自己的总体财务状况，包括他们的信用积分、负债、房屋价值和资产，以及每月预算。Qtopia 是一个虚拟世界，使 Quicken Loans 在顾客贷款结束后可以继续与顾客合作，为他们提供教育工具、贷款的文件、房地产名录，以及购买合作企业的产品和服务时的独享折扣——所有这些都是为了赢得顾客的忠诚。

**组织间（B2B）**

虽然主流报刊对 B2C 网站给予了最大的关注，但是**组织间网络营销**（business-to-business (B2B) online marketing）也同样在蓬勃发展。B2B 营销者使用 B2B 网站、电子邮件、网络产品目录、网上交易平台，以及其他网络资源，来吸引新客户，更有效地服务现有顾客，以及进行更有效、更低价的购买。

大多数主要的组织间营销者目前在网上提供产品信息、产品购买和客户服务。比如，企业购买者可以访问 Sun Microsystems 的网站（www.sun.com），选择 Sun 产品和解决方案的详细介绍，询问销售和服务信息，并与员工互动。一些主要的企业几乎通过网络完成所有交易。网络设备和软件制造商思科公司 80% 的业务订单来自网络。

除了简单的在线销售产品和服务，企业可以通过网络与重要企业客户建立更牢固的顾客关系。比如，戴尔公司为全球 11.2 万个企业客户和机构顾客建立了定制化的网站。这些个性化的 Premier/Dell.com 网站帮助企业客户更有效地管理其购买和使用戴尔电脑的所有阶段。每一个顾客的 Premier/Dell.com 网站都包括一个定制化的网上电脑商店、购买和资产管理报告及工具、系统、具体的技术信息，以及大量有用信息的链接。该网站向顾客提供使其能够与全年无休 24 小时营业的戴尔进行交易所需的一切信息。[41]

**消费者间（C2C）**

很多**消费者间网络营销**（consumer-to-consumer (C2C) online marketing）与沟通发生在网络上、感兴趣的人之间，涉及形形色色的产品和主题。在有些情况下，网络提供给消费者向另一个人直接购买或交换产品或信息的绝佳方式。比如，eBay、亚马逊网站的拍卖、Overstock.com 和其他拍卖网站为展示和销售几乎任何东西提供了受欢迎的市场，从艺术和古董、钱币和邮票、珠宝首饰到电脑和消费电子产品。

eBay 的 C2C 交易社区拥有超过 2.75 亿分布在全球的注册用户（比法国、德国、意大利和英国人口的总和还要多）。2008 年，通过该交易平台达成的总交易额约 600 亿美元。在任何时间，该公司的网站上列出的拍卖商品有 5 万多个类别，超过 1.15 亿个商品进行拍卖。这样的 C2C 网站使人们获得更大的观众群，远远超出了当地的跳蚤市场或报纸分类广告（顺便说一句，他们现在也在网上销售，如 Craigslist.com 和 eBay 的 Kijiji.com）。有趣的是，由于 C2C 市场所取得的巨大成功，eBay 目前吸引了超过 50 万个 B2C 销售商，从兜售日常商品的小企业到拍卖多余库存的大企业。[42]

在其他情况下，C2C 涉及通过网络论坛进行的以商业或非商业为目的的信息交换，这些论坛吸引了有特殊兴趣的群体。例如，网络博客、博客或网络日志，人们在这里发表的想法通常都是关于小而明确的主题。博客可以与任何事相关，从政治或棒

球到俳句、汽车维修或最新的电视剧。目前有大约 1 500 万活跃的博客，被 5 700 万人阅读。这些数字让博客——尤其是那些有大量忠实追捧者的博客——具有很大的影响力。[43]

许多营销者现在正将博客作为接近精心挑选的目标消费者的媒体。一种方式就是在一个令人兴奋的博客上做广告，或影响该博客的内容。考虑下面的例子。[44]

当雀巢公司 2008 年在法国推出 Dolce Gusto 咖啡机时，就曾求助于博主们的帮助。它将一个广告放在法国网站 BlogBang. com 上，该网站有一个由 20 000 多名博主组成的社群。网站向其会员发送信息，告知这次广告运动，并称其是一个互动游戏，要求博主在他们的网页上链接该游戏。相应地，Dolce Gusto 的主页公布了参加博客的链接。“使用博客的好处就是这个消息很快地传开，”Dolce Gusto 的品牌经理说，“而且它聚焦于我们 25～35 岁之间的目标观众”，“它确实创造了营销共鸣”。在发布之后 3 个星期内，Dolce Gusto 的广告已经展示在 500 个博客上，有 32 万人参与了在线游戏。

其他企业建立它们自己的博客。比如，通用集团经营了一个名为 FastLane 的博客，以一种虚拟的、坦诚的方法与核心顾客联系。这个博客由通用的执行官执笔，包括副主席鲍博·卢茨（Bob Lutz），一些人认为这是该博客得以流行的最大原因。该企业认为它需要知道各种反馈——因此这个博客包含了阅读者正面和负面的评论。Lutz 说：“我曾经说过，这个博客上最令人惊奇的就是人们回复和评论的热情。你可以在这里获得真正的互惠交易。这里的人如此热情，以至于负面的评价都让你觉得美味、真实，并且很多时候是有益的。”FastLane 博客每天大概有 3 000 多位访问者，这有助于通用建立和加强顾客关系。通用的数字营销负责人称：“如果通用的杰出和人们对此的感知之间存在分歧，我们相信博客是改变那些感知的一个很好机会。”[45]

作为一种营销工具，博客具有很多优势。它为企业接近如今高度分散且多样化的观众提供了一种新鲜的、原创的、个性的和廉价的方法。但是，博客空间是零乱并难以控制的。一位博客专家指出：“博客可能可以帮助企业通过一种刺激的方式建立与顾客的联系，但是不能帮助企业控制这种关系。”网络杂志是 C2C 的主要媒介。“这并不是说企业不能影响其与顾客建立的关系，或者运用博客的杠杆作用建立一种意义深远的顾客关系。”这个专家认为，“但是，消费者仍将掌握控制权。”[46]

无论消费者是否积极地参与博客空间，企业都应该向消费者展示、监督和聆听消费者的意见。比如，星巴克不仅开办了自己的博客（www. MyStarbucksIdea. com)，而且密切关注其他 30 多个第三方网站中消费者关于该品牌的对话。然后，根据从自有博客和第三方博客获得的顾客洞察调整营销活动。比如，星巴克最近对一个由四个博客组成的连载播客的后三部分进行了修改，这些修改意见来自顾客对第一部分博客的反馈。[47]

总之，C2C 意味着网络购买者并不仅仅消费产品信息——更多的是创造信息。因此，“网络口碑”因为对购买产生重要影响而成为一种重要的“口碑”形式。

### 消费者对企业（C2B）

最后一种网络营销领域是消费者对企业网络营销（consumer-to-business (C2B) online marketing)。借助互联网，今天的消费者可以更容易地和企业交流。大多数企业现在都邀请潜在顾客和顾客通过企业网站提交建议和问题。此外，消费者可以在网络上搜寻卖者、了解他们的产品信息、提出购买邀约并作出反馈，而不仅仅是等待企业的邀请。消费者甚至可以通过网络和企业进行交易。比如，通过 Priceline. com 网




站，潜在购买者可以竞拍机票、酒店房间、租车、航游、假期旅行，让卖者去考虑是否接受他们提出的价格。

消费者也可以通过网站，如 GetSatisfaction. com，Complaints. com 和 Planet-Feedback. com 提出问题、建议、抗议，或表达赞美。GetSatisfaction. com 通过建立用户主导的顾客服务社区，提供"以人为动力的顾客服务"。这个网站为顾客讨论他们所购买产品或服务的问题提供了论坛，这些产品和服务涉及 2 500 个公司，从苹果公司到 Zappo. com——无论公司本身是否参与。GetSatisfaction. com 也为企业提供工具，使企业能将 GetSatisfaction. com 作为其正式的顾客服务资源。自 2007 年成立以来，该网站已经获得超过 100 万的浏览量。[48]

## □ 建立网络营销展示

很明显，所有企业都需要考虑进入网络。企业可以采用图 17—3 中四种方法中的任何一种实施网络营销：创建网站，在网上刊登广告和促销，建立或参与网上社交网络，或使用电子邮件。

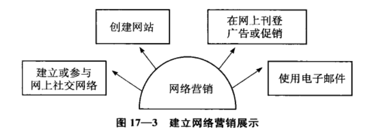



**图 17—3　建立网络营销展示**

### 创建网站

对于大多数企业来说，网络营销的第一步是创建网站。但是，除了简单地创建一个网站，营销者必须设计具有吸引力的网页，并想方设法吸引顾客访问、浏览并经常登录。

**网站的类型**。网站的目的和内容很不相同。最基本的类型是**企业（或品牌）网站**（corporate（or brand）Web site）。设计这些网站的目的是建立顾客信誉、收集顾客反馈和对其他销售渠道进行补充，而不是直接销售其产品。典型的这类网站会提供各种丰富的信息和其他特征，以便尽量回答顾客的提问，建立更紧密的顾客关系，培养对企业或品牌的好感。

比如，你不能在宝洁 Tide To Go 品牌网站上购买任何东西，但是你可以了解到如何使用污渍清除棒（包括视频演示），观看最新的广告，与其他人分享"Tide To Go!"有关的故事。联合利华的 campaignforrealbeauty. com 网站不销售任何多芬产品，但它为那些有兴趣从事女性自尊事业的人提供了一个地方，分享想法、观看广告和恶搞视频比如"多芬的进化"或"猛攻"，以及下载自尊测评工具和规范手册。她们甚至可以注册参加免费的培训，接受指导成为一位多芬女孩真正美丽工厂（Dove Real Beauty Workshop for Girl）的助手。这些网站，曾经被当作数字"弹出广告"而被置之不理，现在吸引了大量的消费者，与那些华丽的消费者网站甚至是传统的大众媒体展开了竞争。[49]

信不信由你，那些乏味的企业网站比华丽的黄金时段电视广告、印刷杂志和一般的网站吸引了更多的眼球和有影响的人。包装产品营销者，比如宝洁和联合利华不怎么在网上直接销售产品。它们低成本、低涉入的品牌不大可能被广泛地搜索。但是，宝洁和联合利华的网站目前在美国每月分别有600万和300万访问者，轻松地压倒了它们刊登广告的许多杂志、有线电视和综艺电视节目所拥有的读者或观众的数量。但是，比观众量更重要的是，访问者是谁。企业和品牌网站的访问者更可能对其他人有影响力并更可能将品牌推荐给他人。在所有影响网络销售的选项中，品牌网站在消费者接受和营销者控制上都排在最高位置。

还有一些企业创建**营销网站**（marketing Web site)。这些网站吸引消费者进行互动，促使他们直接购买或取得其他营销成果。比如，SonyStyle.com的访问者可以在几十种索尼产品中进行搜寻，了解更多具体的产品，阅读专家对产品的评价。访问者可以查阅最近的热点交易，进行在线订购和信用卡支付，所有这些都只需点击几下鼠标。

MINI USA经营了一个营销网站www.MINISUA.com。如果潜在顾客点击进入，厂商就会立刻询问他是否购买汽车，并要求建立长期关系。该网站提供大量的有用信息和互动的销售属性，包括MINI最新车型的详细、有趣的介绍，设计专属于你的MINI汽车的工具，销售商的地址和服务信息，甚至是对你的新MINI车从工厂到递送的一系列过程进行跟踪的工具。

安吉拉·迪法比奥（Angela DiFabio）在2008年9月购买MINI汽车前，花费了无数个小时在MINI公司的网站上，尝试了几十种可能的搭配直到得到完美的组合：一个辣椒红的外壳、白色条纹的车棚和格板上“定制汽车公路赛的徽章”。当DiFabio向她的经销商订购时，完全一模一样的定制过程，及所有它提供的价格和产品细节，让她感到获得了一次公平的交易。DiFabio说：“他甚至使用网络订购我的汽车。”在等待她的MINI汽车到货的这段时间里，DiFabio每天都会登录MINI的网站，使用“我的宝贝在哪里?”这个跟踪工具，随时跟进，仿佛她的汽车就是一个从英国工厂递送过来的昂贵的联邦快递包裹。这个网站并不仅仅是提供信息，或销售产品或服务，它影响着顾客的购买体验：它很有趣，它很个性，它使用户感到自己是这个过程的一部分。[50]

**设计有效的网站**。创建一个网站是一回事，但是让人们来此访问又是另外一回事。为了吸引访问者，企业通过线下印刷品和广播广告，以及通过其他网站的广告和链接大力地推广其网站。但是，今天的网络使用者会很快地抛弃那些不合格的网站。创造足够价值和刺激体验的关键因素是让访问网站的消费者在此逗留并再次访问。这意味着，企业必须持续更新它们的网站以保持其时尚、新鲜和有用。

有些类型的产品很容易就能吸引访问者。消费者购买新汽车、电脑或金融服务时，都比较乐意接受来自销售者的信息和营销活动。但是，低涉入产品的营销者在吸引顾客访问网站上可能会面临很大的挑战。如果你处在一个电脑市场，并且看到一则条幅广告说“排名前十的电脑售价不到800美元”，你很可能会点击查看这个广告。但是哪种类型的广告会吸引你访问一个类似于dentalfloss.com的网站呢?

一个关键的挑战就是设计一个让人第一眼看到就会被吸引并足够有趣让人想再次访问的网站。许多营销者创建的网站五彩缤纷、生动精致，结合了文字、声音和具有吸引力的动画（比如www.looneytunes.com和www.nike.com)。一位专家建议，为了吸引新的访问者和鼓励再次访问，网络营销应该关注网站设计的7C原则。[51]

1. 背景（context)：网站布局和设计。

2. 内容（content）：网站包含的文字、图片、声音和视频。

3. 社区（community）：网站使用者之间的沟通方式。

4. 定制化（customization）：为不同使用者提供量身定制的网站或允许使用者个性化其网页的能力。

5. 沟通（communication）：网站提供的“网站到使用者”、“使用者到网站”，或双向沟通的方式。

6. 联系（connection）：网站被其他网站链接的程度。

7. 商业（commerce）：网站进行商业交易的能力。

为了保持顾客的再次访问，企业需要围绕另外一个“C”——持续更新（constant change）。

一个网站至少应该便于使用，外观专业以及形式上具有吸引力。但是，网站最终还必须是有用的。提及网上冲浪和网上购物，大多数人重视网站实际内容而非网站样式，重视网站功能而非其华丽的外表。因此，有效的网站包含深入和有用的信息、帮助购买者发现和评估感兴趣的产品的互动工具、与其他相关网站的链接、不断更新的促销优惠和令人愉悦的娱乐特征。

经营顶级网站是一项复杂和长期的任务。迪士尼公司最近对其网站 Disney.com 进行了网站建成仅两年后的第二次彻底翻修。[52]

> Disney.com 网站的更新将引入更多免费视频（包括未删节的电影，比如《海底总动员》）和访问者可以用手机参与的游戏。比如，在虚拟世界 Pexie Hollow 中创造仙女化身的小女孩（或年纪稍大一点的）将可以用手机为她们的仙女创造宠物蝴蝶。迪士尼负责手机内容的执行副总裁说：“我想用我的电话来长期喂养和疼爱我的蝴蝶。”“这种归属情绪是我们想要追求的。”在这样的变化下，迪士尼试图将其网站定位为娱乐性更强，但更少推广迪士尼商品的地方。很快，这个网站就会邀请年轻人浏览各类主题，比如“电影”、“电视”和“现场活动”。新的选择将包括“游戏”、“视频”和“人物”，而且网站将强调如何发现即时娱乐。另一位迪士尼的网络经理指出：“这是我们数字入口的一次重新定位。”这种持续的改变反映网络正以快马加鞭的速度不断演变。上一次网站改版使网站注册访问者的数量增加了 40%，每月大约有 3 000 万位访问者，成为儿童首选网络目的地和以家庭为导向的网站。访问者每次访问的平均时间为 45 分钟。但网站更新是一个持续不断的过程。这位经理说：“我们的直觉是对的，我们只需要继续推进它。”

### 在网上刊登广告和促销

由于消费者将越来越多的时间用于网络，许多企业正将更多的营销支出投向网络广告（online advertising），以此建立企业的品牌或吸引访问者访问其网站。网络广告正成为一种主流媒体。2008 年，美国企业在网络广告上的花费超过了 210 亿美元，比上一年惊人地增长了 26%，并超过了它们在报纸、户外广告或广播广告上的花费。网络广告支出将在 2011 年激增到 420 亿美元以上，与杂志甚至电视的总花费持平或更多。[53]这里将讨论网络广告和促销的主要形式以及他们的未来。

**网络广告的形式。**网络广告的主要形式包括展示广告、相关搜寻广告和网络分类广告。网络展示广告可能出现在任何一个上网者的屏幕上。最常见的形式是横幅广告（banner），这些广告位于网页顶端、底部、右侧、左侧或中心。比如，一个正在查看航班时间表或机票价格的上网者可能会很突然地看到一个闪动的横幅广告尖叫着说：

“从Alamo公司租车吧，你可以享受两天的免费租用!”点击这个广告，消费者就会进入Alamo公司的网站，获得刚才看到的促销优惠。

插播广告（interstitials）是在网页转换时出现的网络广告，尤其当一个新网页正在缓冲时。比如，访问www.marketwatch.com，你很可能会在页面打开前看到一个10秒的广告，广告内容关于Visa、Verizon、戴尔或其他赞助商。弹出窗口广告（pop-up）是指突然你正在浏览的窗口前跳出的一个新窗口广告。这些广告更难控制，并让人感到愤怒。所以，网络服务商和网络浏览器供应商开发了能使使用者屏蔽大多数自动弹出广告的工具。但是不用担心，很多广告商已经开发出隐蔽式弹出窗口广告（pop-under），它是一种在你打开浏览网页之后弹出的新窗口，可以躲避自动弹出广告拦截器。

随着越来越多的宽带网络进入美国家庭，许多企业正开发令人兴奋的新型富媒体（rich media）展示广告，这些广告包含动画、视频、声音和互动。比起传统的横幅广告，富媒体广告更好地吸引并牢牢抓住了消费者的注意。在回到其原始位置之前，它们通过浮动、飘移、闪动等动画技术弹出并游走在网页上。

但很多富媒体广告并不仅仅是一些弹出的动画，它们还创造互动。如今，很多富媒体广告为消费者提供产品信息、品牌体验以及从他们正在浏览的网站进行当地或网络购买选择。比如，为了吸引可能的购买者进入网站，芝加哥贸易委员会（Chicago Board of Trade）刊登了一个小型富媒体横幅广告，当浏览者的鼠标从它上面滚动时，这个横幅广告就会迅速扩张成为一个小网页。这种滚动鼠标的网页突出了该网站的体验——免费展示的商品、样品研究和一个虚拟交易账户，所有这些都是传统的静态广告所不能实现的。[54]

另一个快速发展的网络广告领域是相关搜索广告（search-related ads）（或与上下文有关的广告（contextual ads））。这些广告基于搜索内容的广告和链接出现在例如谷歌、雅虎这类搜索引擎的搜索结果旁边。比如，在谷歌上搜索“HDTV”，在搜索结果列表的顶端和旁边，你会看到10个或更多个并不显眼的广告，广告内容从电路城、百思买和亚马逊网站到Dish Network，Nextag.com和TigerDirext.com。谷歌全部165.9亿美元的收入几乎都来源于广告。广告商从搜索网站购买搜索词条，仅当消费者从该网站的广告链接点击进入时才需付费。相关搜索广告占所有网络广告花费的41%，比其他任何网络广告类型都多。[55]

搜索广告是一种将消费者与其他形式的网络推广相联系的有效方式。比如，Diageo通过关键词搜索吸引上网者进入推广Smirnoff生茶和冰激凌的网站。[56]

2006年夏季，Diageo想创造旗下两个品牌——Smirnoff生茶和Smirnoff冰激凌——的品牌知名度和品牌偏爱。目的是吸引访问者进入这两个品牌的网站。在这个网站上，他们可以进行有奖竞赛并观看名为“Partay”的搞笑视频。该视频展示了一些被称为“预备单元”的渴望成为说唱艺人的人，他们生活在郊区，穿Docksiders休闲皮鞋和Polo衫，吹嘘自己喝Raw Tea，吃finger sandwich。Diageo从雅虎购买了诸如“Smirnoff Ice”的关键字，随即又扩展到“finger sandwich”、“预科生”、“引人发笑的影片”和“说唱音乐”等词语，以吸引更多的人观看这个虚拟影片。(“finger sandwich”是这次活动中通过它点击进入频率最高的一个词语。)总的来说，这次运动在4个月内产生了近500万次搜索（impression），而整个搜索和展示运动产生了6亿impressions和200万次点击。“Tea Partay”拥有500万多名观众，它甚至催生了第二部影片在第二年夏季播出，推出Smirnoff生茶的新口味——Smirnoff绿茶。





**网络促销推广的其他形式。**网络促销推广的其他形式包括内容赞助（content sponsorship）、联盟和联合活动（alliance and affiliate program）和病毒广告（viral advertising）。

运用内容赞助（content sponsorship），企业可以通过对各种网站上特定内容的赞助，将其名字展示在网络中。比如新闻或财经信息或某些有趣的主题。比如，Scotts 这家园艺产品制造企业赞助了 WeatherChannel. com 的本地天气预报，David Sunflower Seeds 公司赞助了 ESPN 梦幻棒球网站 ESPN. com。赞助被很好地运用于仔细锁定的网站，这些网站能为访问者提供相关的信息或服务。网络企业还开发联盟和联合活动（alliance and affiliate program），与其他企业合作，在线上或线下进行相互推广。比如，通过亚马逊合作活动（Amazon Associate Program），亚马逊网站获得了超过 90 万个合作者，将亚马逊网站的横幅广告张贴在它们的网站上。

最后，网络营销者使用**病毒营销**（viral marketing），它是口碑营销的网络版。病毒营销是指创建网站、视频、电子邮件或其他具有强大传染性的营销事件，使顾客希望将其传递给他们的朋友。一位观察员将病毒营销描述为“存在于网站、博客、手机、信息板甚至是现实世界中的不寻常的事物，使人上瘾并自动扩散的广告”。[57]因为顾客将信息或促销传递给其他人，病毒营销可能是相当廉价的。当信息来自一位朋友时，接收者更可能打开并阅读它。

虽然营销者经常无法控制病毒信息的终点，但是一个精心策划的病毒活动可以获得大量的展露。了解一下 OfficeMax 公司奇怪的节日病毒网站 ElfYourself. com，这个网站让访问者将其脸部照片和个人信息粘贴在跳舞小精灵上。[58]

> OfficeMax 公司的节日病毒网站 ElfYourself. com，在没有进行任何推广的情况下，创造了一个数字记录。从 2007 年 11 月底到 2008 年 1 月初，超过 1.93 亿网站访问者在 ElfYourself. com 上注册登记，创造了 1.23 亿个小精灵，53%的访问者再次登录。这些精灵是 OfficeMax 的宣传引力，赢得了来自 CNN，ABC World News Tonight，Fox News，New York Times，Today Show 和 Good Morning America 的报道。这些小精灵在 50 多个国家受到欢迎，甚至在 Jumbo Tron 上跳来跳去，翩翩起舞，俯视纽约市的时代广场。OfficeMax 的经理人员甚至开玩笑地认为，小精灵将会代替 Frosty 和 Rudolph 成为这一代人的节日偶像。更重要的是，1/3 的 ElfYourself. com 访问者因此在 Office Max 购物，另外 1/3 的访问者称节日趣事改善了他们对该零售商的看法。

但是，做到这些并不像看起来这么容易。在第一季，ElfYourself. com 只是 OfficeMax 开发的 20 个节日主题病毒网站的其中之一，OfficeMax 希望至少有一个网站能激起那些无聊的办公室职员寻找节日趣事在网上分享。（建造 20 个网站的总成本比制作一个电视广告的成本还低——一般来说，一个电视广告的制作成本大约为 35 万美元。）ElfYourself. com 是唯一取得成功的网站。该网站的一位创建者说：“这个网站的运气很好。”企业“不需要传播它们，消费者会去做的。我们非常幸运地搭上了这班车”。

### 建立或参与网上社交网络

正如我们在第 5 章中所讨论的，网络的流行导致了一系列的**网上社交网络**（online social networks）或网络社群。无数独立的商业网站应运而生，为消费者提供了一个聚集、交际以及交流观点和信息的地方。最近，似乎每一个人都在 Myspace 或 Facebook 上交流互动以拉近彼此的关系，每一个人都在 YouTube 上观看今日最热门的视频，甚至化身为 Second Life 中的一员，过着不可思议的梦幻生活。当然，无论消费者在哪里聚集，营销者都会毫无疑问地跟随而来。越来越多的营销者正开始利用

这种广阔的社会网络。

营销者可以通过两种方式参与到网络社群中：他们可以参与已存在的网络社群或者建立他们自己的网络社群。加入已存在的社群是最简单的。因此，许多主要的品牌——从汉堡王、本田、摩托罗拉到雅诗兰黛和维多利亚的秘密都在 MySpace 建立了网页或信息档案。比如，汉堡王已经积累了超过 12 万个 MySpace“朋友”，他们选择与汉堡王的信息档案建立联系。相似地，苹果学生群在 Facebook 上建立了网页和档案，提供关于苹果产品的信息和交易，拥有超过 50 万个成员。同时，几十家企业正在 Second Life 上挂牌虚拟经营，从耐克和可口可乐到戴尔、丰田、IBM、1-800-FLOWERS. COM 和 H&R Block。

虽然大型的网络社群，比如 MySpace 和 Facebook，获得了大多数的关注，但是一种新的更重视狭小关系网的网络社群最近也已经出现。这些关注面更窄的社会关系网迎合了一些有同样想法的人组成的小型社群的需求，成为那些以特殊爱好的群体为目标市场的营销者的理想工具。

但是，想要成功地参与已存在的网络社交圈也面临诸多挑战。首先，网络社交圈还是一个新兴事物，其结果难以测量。大多数企业还在不断试验如何有效地运用它们。第二，这些网络社群更多地受到使用者的控制。企业的目标是使自己的品牌成为消费者对话和生活的一部分。但是，营销者不能简单地强行挤入消费者的网络交流——他们需要赢得进入的权力。一位分析师指出：“当你正在和一群朋友聊天时，品牌商是无权参与的，除非你们的谈话本身是关于该品牌的。”另一位专家称：“被强行灌输不相关的内容或被骗入某一品牌会让人感到很厌烦。”营销者必须学会成为网络体验中有价值的一部分，而不是一个入侵者。[59]

谈到网络社交圈时，仅仅成为其中一员是不够的。比如，当丰田的赛恩汽车 2008 年首次进驻 Second Life 开放展厅时，很快成为了一个热门目的地。但是仅仅几个月之后，Second Life 的注册用户大多不再访问该空间。这是丰田的错吗？是的。因为它不知道在这个可以潜水、飞行以及自我旋转的虚拟世界中，驾驶几乎没有任何价值。相反，和其他任何营销努力一样，参与网络社群的企业必须学会如何为顾客增加价值以获得相应的价值回报。

为了避免进入已有网络社交圈的困惑和难题，许多企业正建设它们自己的有针对性的网络社群。比如，可口可乐公司已经开发出了一个可用于入网手机的 Sprite Yard 手机网络。其用户可以建立个人档案，上传照片，以及认识新朋友。在耐克 Nike Plus 网站上，大概有 20 万跑步者上传他们的成绩，并进行跟踪比较。该网站超过一半访问者每周至少浏览 4 次，耐克公司计划最终使全球 1 亿跑步者中 15%或更多积极参与到 Nike Plus 网络社群中。

### 使用电子邮件

电子邮件是一种重要的并处于不断发展中的网络营销工具。最近一项关于广告、品牌和营销经理的研究发现，近一半被调查企业通过电子邮件接触顾客。美国企业每年用于电子邮件营销的支出大约为 12 亿美元，而在 1999 年这个数字仅为 1.64 亿美元。而且，该支出估计在 2012 年将增长到 21 亿美元。[60]

为了能在这个越来越杂乱的电子邮件环境中更有效地竞争，营销者正设计“内容丰富”的电子邮件信息——以音频和视频的方式呈现的生动的、互动的、个性化信息。营销者更认真地瞄准那些希望参加互动的信息接受者。

但是，随着电子邮件营销越来越广泛的使用，它的负面影响也逐渐显现。垃圾邮件的泛滥，那些不请自来将我们的电子邮箱塞得满满的商业电子邮件，已经使消费者

感到愤怒和困惑。2008 年，垃圾邮件全球总发送量第一次超过了个人电子邮件的数量。一项企业研究显示，垃圾邮件正占据了所有电子邮件发送数量的 80%～95%。[61] 电子邮件营销者陷入了为消费者增加价值与成为入侵者的两难困境。

为了解决这个难题，大多数合法的营销者目前正在实施获得许可的电子邮件营销，仅向那些“选择加入”的顾客发送电子邮件广告。金融服务公司，比如 Charles Schwab，使用结构化电子邮件系统，让消费者选择他们想要接收的信息。其他公司，比如雅虎或亚马逊，列出了一长串选择加入的营销资料目录。亚马逊向那些选择加入的消费者发送少量有用的、“我们认为你会想知道”的信息。而这些信息是根据顾客的偏好和过往购买经历得出的。很少有顾客会反对这样的促销信息，事实上很多人对此表示欢迎。

运用适当的电子邮件将是最好的直复营销工具。蓝筹营销商，比如亚马逊、戴尔、L. L. Bean、欧迪办公、Charles Schwab 和其他企业，都经常使用电子邮件营销，并获得很大的成功。电子邮件使这些营销者将具有高度针对性、个性化和建立顾客关系的信息发送到那些确实希望收到它们的消费者。思考一下 Scott 的例子。

> Scotts，这个销售植物、草坪和花园产品的企业根据消费者的喜好、季节和接收者所在的地区，设计其电子邮件营销方案。当个体消费者签署参加电子邮件活动时，Scotts 会要求其回答一系列关于住址、喜欢的植物和园艺爱好等问题。然后通过这些信息设计邮件内容和产品，以取得每一个接收者的共鸣。比如，一位家中可能没有草坪的城市居民可能收到关于照料和培养家庭植物和阳台灌木的建议和技巧，而家住西南部的人可能收到关于在炎热和干燥的气候下养护草坪和花园的有关信息。为了传递这种定制化的信息，Scotts 开发了一个电子邮件模板，它可以将合适的个性化内容添加到原本无差异的电子邮件中。接收者逐渐将它们作为很有价值的问题解决工具，而不是擅自闯入的垃圾邮件。[62]

由于电子邮件有效的针对性和低成本，它可能是一种最好的营销投资。根据直复营销协会的研究，电子邮件营销的投资回报率比其他形式的直复营销媒体高 40%～50%。[63]

### □ 网络营销的展望和挑战

网络营销为未来提供了美好的前景和巨大的挑战。其最激情的鼓吹者仍然预想着这样一个时代：互联网和网络营销替代了杂志、报纸甚至商店，成为信息来源和购物场所。但是，大多数营销者保持着一种更为现实的观点。毫无疑问，网络营销将会成为某些企业最成功的商业模式，例如亚马逊、eBay、谷歌这类网络企业和戴尔这类直复营销企业。但是，对于大多数企业来说，网络营销仍将是一种接近市场的重要手段，需要与整合营销组合中的其他方法一起运用。

虽然面对很多挑战，大大小小的企业仍然很快将网络营销整合成为营销战略与营销组合的一部分。随着网络营销的发展，它将被证明是一种强大的直复营销工具，能够帮助企业提升销售，传播企业和产品信息，递送产品和服务，以及建立更加牢固的顾客关系。

## 直复营销中的公共政策问题

直复营销者及其顾客通常能够共享彼此有益的双赢关系。但是，偶尔也会出现一

些阴暗面。一些直复营销者的进攻性的，有时甚至是欺骗性的手段往往给顾客造成困扰和伤害，使整个行业蒙羞。直复营销的滥用包括：过分打扰顾客、不公正行为甚至是直接的欺骗和欺诈行为。直复营销行业还面临对隐私问题日益增加的关注，而网络营销者必须处理好互联网的安全问题。

## □ 惹怒、不公正、欺骗和欺诈

过度的直复营销有时会惹怒或冒犯顾客。大多数人都不喜欢那些过于嘈杂、时间很长并且没完没了的电视直销广告，我们的信箱和电子邮箱经常收到那些不请自来的垃圾邮件，我们的电脑常常会出现那些令人讨厌的横幅广告和弹出广告。

除了会惹怒顾客，一些直复营销商还因不正当地利用那些冲动或不精明的购买者而受到指责。瞄准电视购物爱好者的电视购物频道和商业信息节目似乎是罪魁祸首。这些节目里充斥着能言善道的主持人、精心策划的表演，以及对大减价、产品经久耐用以及购买无比方便的鼓吹，都在煽动着那些对购买宣传免疫力差的消费者。

然而更恶劣的是，有些所谓的热心商人制作邮寄广告，目的就是要误导购买者。甚至有名的邮寄者也被指控欺骗顾客。几年前，抽奖促销商 Publishers Clearing House 公司为解决一项指控支付了 5 200 万美元，该指控称其强制性邮件会混淆和误导顾客，特别是对于上了年纪的人，会使他们相信自己已经获得了奖项，或者如果他们买了该公司的杂志便可以赢得奖项。甚至令人尊敬的《读者文摘》也不得不因抽奖竞赛中被指控的欺骗性营销而向消费者作出赔偿。[64]

欺诈性的策划活动，比如投资骗局或伪造的慈善收集活动，近年来不断出现。网络欺诈，包括身份盗窃和金钱骗局，也变成了一个严重的问题。仅 2008 年，联邦互联网犯罪控告中心（Federal Internet Crime Complaint Center）就收到了 9 万多份与互联网欺诈有关的投诉，其中涉及总计为 2.3 亿美元的财产损失。[65]

互联网欺诈的常见手段是网络钓鱼（phishing），即一种身份盗窃行为，利用欺诈性的邮件和网页骗取使用者的私人信息。根据电子邮件保安公司信息实验室（Messagelabs）的报告，每 87 封电子邮件中有 1 封被认为是网络钓鱼邮件，而在一年前该比例为 1/500。虽然许多消费者对这些伎俩越来越警惕，但一旦中招，被钓者损失惨重。同时也会损害合法在线营销人员的品牌形象，他们借助电子邮件和网络交易努力建立消费者的信任。[66]

许多消费者也同样担心网络的安全性，他们害怕那些不择手段的窥探者会窥视他们的线上交易，窃取他们的私人信息或截住他们的信用卡或借记卡账号。最近的一项调查中，68%的参与者表示，如果他们选择刷卡支付线上交易，很担心自己的信用卡或借记卡信息会被盗取。而超过 1/3 的人认为，互联网是最可能导致身份被窃的媒介。[67]网购者也非常担心会染上有害病毒、间谍软件或者其他“恶意软件”。谷歌近日对 450 万个网页进行的研究发现，10%的网页下载了恶意软件。[68]

> 间谍软件能够在你与互联网进行连接时进行跟踪，并产生大量弹出广告弄乱你的屏幕，这些广告包括黄色广告和无绳电话等。间谍软件也能在你购物、聊天或者下载歌曲时嵌入到你的硬件中，也可能附在你刚刚免费下载的视频中。网络保安公司 McAfee 评述道，用“免费屏保”或“数字音乐”等流行词语在互联网上搜索，得到的网站中近 3/4 试图以某种广告软件的形式侵入点击者的电脑。一旦点击了该网站，间谍软件便会耗尽你的电脑内存，减慢你的运行速度，甚至导致死机。

消费者对网络营销的另一个担忧是，易受伤害的或未经许可的人的进入。例如，成人用品的营销人员发现很难限制非成人的进入。例如，近期的《消费者报告》(Consumer Report) 调查指出，13%的受访的孩子会在家里利用互联网登录作为 Myspace 的用户，而 Myspace 网络社区只接受 14 岁以上的人员注册。这份调查也表明，许多家长没有告诉孩子们潜在的网络风险。[69]

## □ 侵犯隐私

侵犯隐私可能是目前直复营销行业所面临的公共政策问题中最棘手的一个。消费者通常会从数据库营销中受益，因为他们可以收到更多更符合他们兴趣的商品信息。然而，许多批评学家指出，营销者可能对于消费者的生活习性过于了解，以至于他们会利用这一点对消费者实施不公正的营销活动。他们认为，数据库的广泛使用会在某种程度上侵犯消费者的隐私。

目前，消费者几乎每次参加抽奖等活动，用信用卡付款，登录网页，或者通过信箱、电话、网络购买商品，他们的姓名就进入了某公司已经拥挤的数据库中。直复营销商通过精密的网络技能，可以利用这些数据库精准地销售其产品或服务。在线隐私已经引发特别的关注。大部分在线营销人员已熟练于收集和分析这些细化的消费者信息。例如，行为追踪系统利用消费者网上浏览历史的数据向消费者发送相关的广告。当网络追踪技术变得越来越精密时，数字隐私专家便担心，一些不择手段的营销人员会利用这些信息，对不知情的消费者采取不公正的营销活动。

许多消费者和政策制定者很担心，如果公司营销产品或与其他公司交换数据时，没有对信息的使用进行权限设置，那么现有信息的可用性可能会使消费者面临信息被滥用的处境。例如，他们通常质疑是否应该允许电话公司向营销人员透露那些经常拨打 800 免费电话的顾客姓名？是否应该允许信用卡公司将全世界几百万个持卡人的资料透露给接受其信用卡的商户？信用卡管理局是否应该汇编和出售那些近期申请信用卡的消费者姓名，尤其是因其消费行为而受到直复营销者青睐的目标群体？或者州政府是否应该兜售驾照持有者的姓名和地址，以及身高、体重和性别信息，并且允许服饰零售商以过高和过重的人为潜在目标从而制作特别要求的服装？

公司建设数据库的初衷往往会被离弃。例如，当微软公司 Windows 操作系统的一个版本安装了会窃取用户电脑资料的软件“注册精灵”后，便引起了人们对隐私问题的关注。当用户上网注册时，他们并不知道微软公司正在“分析”其电脑的配置，从而得知用户正在使用的主要软件。用户对该行为进行了有力地反抗，从而使微软放弃了该行为。

## □ 采取行动

所有这些都要求营销者在相关立法实施以前，能够以积极的行动来阻止隐私的滥用。例如，为了减少直复营销商的支出，各种政府机构正在研究“不可呼叫名单”、“不可邮递名单”、“不可追踪名单”和“反垃圾邮件法”。同时，对于线上隐私和安全性问题，联邦政府也正在采取大量的立法行为对网络运营商获得和使用用户信息进行规范。州政府也正在介入此事。2003 年，加利福尼亚州实施了《加利福尼亚州在线隐私保护法》(OPPA)，其中就规定了任何收集加利福尼亚州居民个人身份信息的线上交易都必须采取援引其隐私政策、通知消费者哪些资料被收集和使用等措施。[70]

儿童的隐私权特别受到关注。1998 年，联邦贸易委员会调查了直接面向儿童的 212 家网站。调查发现，89%的网站收集了儿童的私人信息。然而，46%的网站并没有告诉这些儿童收集和使用了他们的私人信息。因此，国会通过了《儿童网上隐私保护法》，该法要求以儿童为目标群体的所有网站必须在其网站上指明该隐私政策。它们必须向这些儿童的父母表明它们所收集和使用的信息，并且在收集 13 岁以下的儿童的私人信息前，必须得到其父母的允许。该法案实施后，青少年网络社区 Xanga.com 因其未先通知使用该网站的 170 万个低于 13 岁的儿童父母并得到他们的允许，便收集、使用和泄露其私人信息而被处以 100 万美元的罚款。[71]

许多公司用自己的方式回应消费者所关注的隐私和安全问题。另一些公司仍然采用行业内的做法。例如，信任标章中心（TRUSTe）是一个自我规范的非营利组织，与许多大型公司赞助人进行合作，包括微软、AT&T 和英图易软件（Intuit），审计这些公司的隐私和安全措施。根据这些公司的网站资料，“信任标章中心认为互信和开放的环境将有助于建造和维持互联网，使其成为每个使用者的免费、舒服和富于多样性的社区。”“公司为了让消费者放心，通常把其信任标志‘借’给那些满足顾客隐私和安全性标准的网站。”[72]

直复营销整个行业也会引起公共政策问题。例如，直复营销协会——规模最大的从事直复营销、数据库营销和互动营销的企业组成的协会，拥有 4 800 个公司成员——发起了一项“美国消费者隐私承诺”计划。该隐私承诺要求，所有的协会成员坚持一系列完善的消费者隐私条例。成员必须同意，当租用、兜售或与其他公司交换任何私人信息时，必须通知消费者。它也必须遵从消费者的要求从而放弃进一步恳求或者向其他的营销人员转移其联系信息。[73]

直复营销者深知，一旦对以上这些问题考虑不周，直复营销行为的滥用将会引起越来越多消费者的消极态度、更低的回应率，以及将面临更严格的州立法和联邦立法。大多数直复营销者与消费者有相同的需求：消费者需要作为目标群体接受真实的、设计精良的营销活动，而营销人员需要消费者进行重视及回应。直复营销成本很高，从而不能无的放矢。

## 关键术语

直复营销 direct marketing
顾客数据库 customer database
直接邮寄营销 direct-mail marketing
购物目录营销 catalog marketing
电话营销 telephone marketing
电视直销 direct-response television marketing
网络营销 online marketing
互联网 Internet
网络公司 click-only companies
网络和实体公司 click-and-mortar companies
企业对消费者（B2C）网络营销 business-to-consumer online marketing
组织间（B2B）网络营销 business-to-business online marketing
消费者间（C2C）网络营销 consumer-to-consumer online marketing
消费者对企业网络营销（C2B）consumer-to-business online marketing
企业（或品牌）网站（corporate（or brand）Web site）
营销网站 marketing Web site
网络广告 online advertising
病毒营销 viral marketing
网上社交网络 online social networks

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 讨论直复营销对买方和卖方的好处。

2. 一个本地导向的地毯清洁公司希望建立顾客数据库，请你就此给出建议。该数据库将用于顾客关系管理和新产品及服务的直复营销。描述一个有效的数据库应该具备的条件和特征，以及如何建立。

3. 说出直复营销主要形式，并具体描述。

4. 阐述企业实施网络营销的方式。

5. 比较网络广告的不同形式。什么因素影响企业对网络广告形式的选择？

6. 为什么直复营销行业正面临隐私这个棘手的公共政策问题？企业采取了什么应对措施？

### 概念应用

1. 访问你最喜欢的零售网站并依据 7Cs 原则评价其设计的有效性。

2. 访问耐克网站（http：//nikeid. nike. com）并设计一双专属于你的运动鞋。打印你的球鞋设计并带到学校。你认为定制球鞋的价格对于它的价值来说是否合理？列举并描述其他两个允许购买者定制产品的网站。

3. 消费者可以注册不接受电话推销名单，以避免营销者不请自来的电话推销。但是，消费者如何减少不请自来的邮件和电子邮件？找出消费者的应对策略，并将你的结论形成简要报告。

## 案例

### StubHub：门票倒卖，可敬的尝试？

当摇滚组合 KISS 在 2008 年夏返回美国举办 Alive/35 巡回演唱会的终结场时，曾经的一些记忆依稀重现在罗杰（Roger）的面前。年近 50 不代表他不能再跳摇摆舞。毕竟，他是 KISS 在 70 年代的首批歌迷。他也多年不再去听任何乐队的演唱会了。但是，在 KISS 演唱会门票出票的那天，他抢占了一个草坪椅，在当地美国票务专家公司经销点的门外排队等候。罗杰知道设在大型连锁音乐商店里的销售终端不会早于 10 点钟开机，那是门票发售的时间。他 6 点到达商店时只有 3 个人在他前面，便暗自庆幸。排得这么靠前，买到好座位就是小菜一碟了。也许他还能买到靠近舞台的位置。

当他前面的 3 个人买好票时，时间到了 10：13。当美国票务专家公司的职员不停敲打键盘时，罗杰不敢相信他被告知票已售罄。在拉斯维加斯 Palms Resort 的演唱会门票已经被抢购一空。罗杰怀着沮丧的心情准备离开，出了商店，一个顾客对他说："你可以尝试 StubHub。"在那个 KISS 迷介绍完 StubHub 后，罗杰认为那是个购买演唱会门票的新渠道。

事实上，与罗杰那个时代相比，在互联网时代购买现场表演的门票已经发生了巨大的变化。门票的始发机构如美国票务专家公司现在在网上销售从百老汇表演到体育赛事的各类门票。然而，越来越多的门票在诸如 eBay，RazorGator，TicketsNow，Craigslist 以及成长最快的 StubHub 等网站上被再次买卖。很多行业的观察者估计，有 30% 的各类活动的门票被二次销售。这个体育赛事和娱乐活动门票的在线二级市场年收入已经达到了几十亿美元。

尽管票价形形色色，但是已售罄的热门活动门票通常能卖到票面价值的 2～3 倍。

有些时候，涨价幅度极大。米莉·塞勒斯（Miley Cyrus）演唱会儿童门票的全国均价是249美元，而最佳座位的票面价格也不过50美元。布鲁斯·斯普林斯廷（Bruce Springsteen）在华盛顿凡泽中心球场的一对演唱会门票价格则高达2 000美元。在凤凰城Superbowl XLⅡ演唱会的一个座位卖到了13 000美元，这也是有史以来最热的重售之一。一个Led Zeppelin的歌迷，显然是钱太多，竟花了160 000美元买了一对门票，大概他也够格去看老年内分泌门诊。这些只是个别极端的情况吗？事实上，这并不少见。

大多数人想到倒卖门票时，总会想象出这样一幅场景：破衣烂衫的黄牛们站在举办地附近的角落里。但倒买倒卖也逐渐成为主流。互联网和其他技术使得专业的票务代理可以买入大量门票，任何有连上宽带电脑的人都可以立马成为一名黄牛。这在普通人甚至是歌迷中都很常见。“因为我们允许人们买4张，如果他只需2张，多余的票就可以转售，”Coldplay的经理戴维·霍梅斯（Dave Holmes）说道。各种事件动态的变化极大地增加了门票倒卖者的数量。

**StubHub参与其中**

随着重售市场的繁荣，StubHub在2000年开始以Liquid Seats之名加入其中。最初的想法来自两名斯坦福大学商学院的一年级研究生。埃里克·贝克（Eric Baker）和杰夫·弗卢尔（Jeff Fluhr）早已注意到门票转售市场的疯狂。他们认为，这个市场零散、难以控制，充斥着骗子和扭曲的价格。演唱会上邻座的观众会发现，同样的产品，各自的花费却差异巨大。尽管当时存在eBay这样的重量级最大门票转售组织，二人相信仍有机会创造更有效的联系买卖双方的方式。

他们参加了一个商业计划比赛，并制作了计划书。弗卢尔坚信这个想法定能成功，因此退出了比赛并退学创业。当时，互联网正处于急速衰落的时期，这个决定看起来很不明智。但是，弗卢尔最终成为了StubHub的CEO，将其发展为这个每年有100亿美元产值的行业的领导者和增长最快的企业。

拥有300名员工的StubHub在旧金山昂贵的金融区，使用着近20 000平方英尺的最好的办公地点，7个卫星办事处和2个呼叫中心。更有说服力的是公司的成长。在成立6年多的2006年11月，StubHub卖出了第500万张门票。仅仅一年之后，这个数字就到达了10万。6个月之后的2008年6月，StubHub奖励给第1 500万张门票的买卖双方价值5 000美元的礼物。在它运行的最初几年，StubHub表现出的增长率令人震惊地超过3 200%。跟踪网站流量的公司comScore Networks的数据显示，StubHub在超过12个的门票重售的竞争对手中处于领先地位。

**魔鬼就存在细节中**

StubHub的模式表明，在转售市场买票并不意味着要支付巨大的价差。一位《纽约时报》的作者分享了他的StubHub经历。

> 为了测试系统，我从纽约扬基队的比赛开始。扬基开始征程前，西雅图水手队亮相了。一票难求。我转去StubHub。票很多，还有不少高价票。我决定买下在313区G排的两张内场的票。位置在右场的角落，只比场地层高一区。价格是35美元，也是季度门票的面值。对于一场脱销的比赛而言，这无疑是价值巨大的。于是，我在StubHub注册了用户名、密码，下了订单，并提供我的信用卡密码确认交易。一封邮件很快寄到我的邮箱，确认订单并告诉我StubHub正在与卖家联系以安排送票。直到卖方向StubHub确认交货时间和交付方式，货款才会从我的信用卡中扣除。第二封电子邮件在一天后寄到，以确认交货的细节。比赛开始前的周四，我收到了门票。卖方会在确认收货后，从StubHub得到货款。到了周六，在万里无云的晴空下，罗杰在右区的角落里享受了扬基队带来的精彩的赛事。

从一开始，贝克和弗卢尔就致力于为买卖双方提供更好的选择，打造与众不同的StubHub。和eBay一样，StubHub没有自己的门票库存，这降低了经营风险。它只是为买卖双方创造交易的机会。但是，StubHub短时间内的巨大成功要归功于其独特之处。

交易双方首先注意到的独特之处是StubHub的门票清单流程。卖方可以列出门票清单，以拍卖的方式出售，或设定一口价，价格随着活动的临近逐渐降低。一些网站会根据清单向卖方收费，而在StubHub则是免费的。因此，无论如何，最初卖方是没有风险的。StubHub的系统比其他大多数网站要简单，费用在买卖双方间分摊。它向卖方收取15%的佣金，向买方收取10%的手续费。

StubHub的网站结构创造的市场环境比其他对手更接近完全竞争市场。门票清单看不出差异，卖方都是匿名的，这保证了卖票方被平等对待，StubHub甚至将送货的渠道固定在联邦快递一家。这使得交易过程对买方透明。他们能通过活动、场地、区域来搜索门票。由于可以同时查看同一区甚至同一排的不同门票，比较购物也能轻松实现。

尽管价格间有差异，这个系统还是使门票更具有商品的特点，允许市场力量来缩小不同卖票者的价格差距。事实上，尽管门票总是卖出高价，这个系统也推动门票以低于面值的价格出售。很多专家认为，StubHub这类重售网站的出现相当于带来了市场力量推动价格公平的效果。

与eBay不同，StubHub通过免费电话提供24小时客户服务。但StubHub与竞争者最大和最重要的区别可能在于，百分之百地保证买方利益。一开始，从一个不明身份的卖方手里购进门票看起来是很有风险的。但StubHub要求卖方承担责任，且持续到购买结束后。这是其他竞争对手没有做的。票没到手，买方就无须支付。“如果打开包裹，你发现是两包厕纸而非门票时，”贝克解释道，“我们会在卖方的信用卡里扣除交易价格。”StubHub会免除欺诈和不可靠的卖方的网站特权。相反，eBay主要是自我监管，即不监控运送，也不核查交易的货物。

**展望未来**

StubHub成立之初，将目标市场选定为专业的票务代理和普通顾客。在考察单个的卖票者后，贝克和弗卢尔决定投资于尚未开发的体育比赛季票持有者的资源。“如果你有扬基队的季票，那可是81场比赛，”贝克说，“除非你失业或者极有激情，否则不会场场不落地参加。”StubHub引进了平衡机制，不仅为持票人提供了补偿以往投资的渠道，而且能控制整个过程，这与简单地卖给中介大不相同。

StubHub的创始人很快意识到，季票持有人的转售行为也惠及了体育运动特许经营商。能够出售多余的门票鼓励持票人继续购买。一些原本空置的座位现在也有了顾客。StubHub开始与专业的运动团队缔结合同，已成为NFL，NBA，NHL授权的季票二级市场。

但就在最近，StubHub完成了一项巨大的突破性的交易，成为棒球大联盟及旗下30支球队比赛门票的官方在线重售平台。预计每年有价值100亿美元的棒球门票再交易，仅这一笔交易就为StubHub带来巨大的增长。“这是对二级门票市场最终的证明，”StubHub的新闻发言人的Sean Pate说“这的的确确是认可StubHub的最后一颗图章。”

来自体育赛事的收入占到StubHub销售收入的一半。因此，公司不断寻找与大学体育组织甚至媒体组织，诸如AQL，Sporting News，CBS Sportline，建立合作关系的机会也并不让人意外。然而，它也已经与大名鼎鼎的表演者签订了类似的合同。这些包括麦当娜、酷玩乐队、Dixie Chicks、贾斯汀·廷佰莱克（Justin Timberlake），杰西卡·辛普森（Jessica Simpson），以及乡村音乐的新星罗比·平森（Robby Pinson）。协议允许StubHub独家销售活动的一揽子门票，而收入的一部分则用于支持表

演者指定的慈善机构。

门票的重售将就此发展下去。随着安全、合法的重售网站的兴起，以及许多州为时甚久的反倒买倒卖发法律的撤销，门票重售正逐步获得其合法地位。目前，二级门票重售市场已有很多参与者。StubHub 的创始人之一埃里克·贝克离开公司后，创建了 Viagogo，这是一家欧洲的门票重售网站，正在进入美国市场。长期占据一级市场主要份额的 Ticketmaster 也加入了此行列。该票务机构不仅通过拍卖将一定比例的优质门票卖给出价最高的竞标者，它也有自己的重售组织：TicketExchange。

尽管存在诸多竞争，StubHub 的未来依旧光明。公司与活动组织者建立合作关系，成为官方的二级票务市场。事实上，对手 eBay 在 2008 年以 3 亿美元买下 StubHub，并同意其按照独立的实体继续运作。在这点上，StubHub 的成长曲线没有止境。谁知道，哪天找票的顾客首先想到的是 StubHub，而不是 Ticketmaster 呢？

**讨论题：**

1. 简单分析 StubHub 的营销环境及影响其发展的因素。

2. 讨论 StubHub 的商业模式。它为卖方和买方提供了什么利益？站在为买卖双方创造价值的角度，哪些是最重要的？

3. 讨论作为新型中介的 StubHub。这种全新的中间机构对票务行业产生了怎样的影响？

4. 将本章讨论的电子营销结构框架应用于 StubHub。每种结构在企业的成功中扮演着什么角色？

5. 对于促进 StubHub 未来的成长和成功，你有何建议？

6. 对于门票重售网站来说，是否存在法律和道德的问题？如果有，是什么问题？

资料来源：Ethan Smith, "StubHub Enlisted in Resale of Madonna Concert Tickets," *Wall Street Journal*, May 9, 2008, p. B6; Neil Best, "Want Super Bowl Tickets? Sell or Rent the House," *Newsday*, January 25, 2008, p. A70; Joe Nocera, "Internet Puts a Sugarcoat on Scalping," *New York Times*, January 19, 2008, p. C1; Amy Feldman, "Hot Tickets," *Fast Company*, September 1, 2007, p. 44; "Ticket Reseller StubHub Hits a Home Run," *Reuters*, August 2, 2007; William Grimes, "That Invisible Hand Guides the Game of Ticket Hunting," *New York Times*, June 18, 2004, p. E1; Steve Stecklow, "Can't Get No . . . Tickets?" *Wall Street Journal*, January 7, 2006, p. P1; Steve Stecklow, "StubHub's Ticket to Ride," *Wall Street Journal*, January 17, 2006, p. B1; and information from www.stubhub.com, accessed November 2008.

# 第Ⅳ篇 拓展市场营销

## Extending Marketing

▷▷▷ 创造竞争优势

▷▷▷ 全球市场

▷▷▷ 可持续的市场营销：社会责任和道德



# 第18章 创造竞争优势

**学习目标**

- 讨论通过竞争分析来理解竞争者和消费者的必要性。
- 解释基于创造顾客价值的竞争性营销战略的原则。
- 阐释在真正的市场导向企业中，平衡消费者导向和竞争者导向的必要性。

在前面的章节，我们学习了营销的基础知识，了解了营销的目的是为顾客创造价值，从而从顾客获得价值作为回报。优秀的营销企业通过理解顾客需求、设计顾客导向的营销战略、构建递送价值的营销方案，以及与顾客和营销伙伴建立关系，来赢得、保持并发展顾客。在最后三章，我们将这个概念延伸到三个特定领域——创造竞争优势、全球营销、营销道德和社会责任。

在本章，我们将整合所有的营销基础知识。理解顾客是发展有价值的顾客关系很重要的第一步。但是，这还远远不够。为了获得竞争优势，企业必须将这种理解运用于设计市场供给物，从而比那些希望赢得同样顾客的竞争者传递更多的价值。在本章中，我们首先讨论竞争者分析，即企业识别和分析竞争者的过程。然后，我们要了解竞争性营销战略，即企业为了获得最大限度的竞争优势而相对于竞争者所作的定位。

让我们首先来看一下耐克公司。在过去的几十年，耐克一直在改变运动营销战略的规则。在这一过程中，它将耐克呼啸而过的“勾”标志打造成为全球最知名的品牌标志之一。但是，为了在运动服装行业激烈的竞争中保持领先地位，耐克不得不时刻保持对顾客和竞争者的关注，探索为顾客带来价值、超越竞争者的新方法。

## 章首案例

耐克“勾”无处不在！无论你在翻看体育报，观看篮球比赛，还是观看电视上的高尔夫球赛，你都可以试着数一数勾标志。通过创新性营销，耐克将无处不在的勾标志建设成为全世界最知名的品牌标志。

大概在45年前，当年轻的注册会计师菲尔·奈特（Phil Knight）和大学田径教练比尔·鲍尔曼（Bill Bowerman）共同创立这家公司时，耐克还只是运动鞋行业中的初出茅庐的新生力量。1964年，他们两人各自投入500美元，成立了蓝带运动公司（Blue Ribbon Sports）。1970年，鲍尔曼想出了一种新型运动鞋，类似把一片橡胶填充在他太太烤华夫饼铁模里面。这种华夫训练鞋（Waffle Trainer）很快就成为全国热销的训练鞋。1972年，该企业更名为耐克，这是希腊胜利女神的名字。勾标志是花35美元请一位大学生设计的。到1979年，耐克冲在了竞争的最前面，占据了美国跑步鞋市场50%的份额。这一切看起来都是那么简单。跑步很流行，运动鞋很热销，耐克公司找到了对的产品。

20世纪80年代，在菲尔·奈特的领导下，耐克彻底颠覆了运动营销。为了建立品牌形象和占据市场份额，耐克比竞争对手更为慷慨地花费巨资邀请名人代言，举行引人注目的促销活动，以及进行极具鼓动性的“想做就做”的广告宣传。但是在耐克，好的营销并不仅仅意味着促销宣传和承诺，它还意味着以真实的价值为基础，建立紧密的顾客关系。

耐克最初的成功归功于其在跑步鞋和篮球鞋上的技术领先。如今，耐克在研发投入上仍领先于行业水平。但耐克给予消费者的绝不仅仅是好的运动设备。顾客不仅仅是穿着耐克，而是体验着耐克。正如耐克在其网站（www.nike.com）上宣称的，“耐克一直知道真相——鞋并不重要，重要的是它能将你带到哪里。”除了鞋、服饰和设备，耐克还销售一种生活方式、一种运动文化、一种想做就做的态度。正如菲尔·奈特曾经所说：“本质上，我们的文化和我们的风格是反叛的。”耐克是建立在一种对运动的真挚热爱、一种标新立异的无视常规和一种努力工作认真运动的信念之上。

整个80年代和90年代，耐克牢牢地占据着市场领导者的统治地位，并扮演着处于劣势的新贵角色。它将品牌优势积极地扩展到新品类、新运动和全世界新的地区。耐克将其勾标志印制在从太阳眼镜、足球到棒球手套、高尔夫球棍的各种产品上。耐克进入了十多个新运动领域，包括棒球、高尔夫、滑板、攀岩、自行车和徒步。它似乎能够将所有的事都做到最好。

但是在90年代后期，当新一代的竞争者出现时，耐克的销售额开始下降，企业陷入了困境。而整个行业也遭受着沉重的打击，因为带有强烈徒步和户外风格的“布朗鞋”蚕食了运动鞋市场。更严重的是，耐克的创作灵感似乎已经枯竭。设计陈旧的新款运动鞋在零售商的货架上蒙上了灰尘。为了寻求新式样，消费者转向了其他竞争品牌。

但耐克最大的障碍可能是它自己难以置信的成功。耐克品牌似乎遭到了大品牌的反作用力和勾太过普及而失去酷感的负面影响。随着销售额突破100亿美元大关，市场领导者耐克公司从一个标新立异者转变为市场的主流。支持耐克就像支持微软一样。耐克已经成为主流市场建立者，而不再是颠覆主流的人。耐克已经长大，并且做着它这个年龄应该做的事。

确实，耐克长大了。它每年仍然将数亿美元花费在非常具有创意的广告、独具匠心的品牌建设促销和名人代言上。但是，在这些光环背后，耐克正关注于关键的营销基础：顾客关系、新产品的创新和超越竞争者。当谈到竞争时，耐克是无情而偏执的。奈特

说："这个行业正在变得更大，耐克正在变大，因此它必须变得更快。""这是一个巨大的挑战，而且将一直如此。"耐克的总裁兼CEO马克·帕克（Mark Parker）赞同道："我不害怕竞争，我尊重所有竞争者。""任何一个将竞争视作理所当然的人，终将领先。"

因为耐克拥有雄厚的财力，它的营销投入可以远远高于竞争对手。但如今的耐克真正比其他竞争者出色的地方，是其在建立深入的顾客社群上所作的不懈努力。耐克的使命是"将激情和创新带给世界上每一个运动员*（*如果你有四肢，你就是一个运动员）"。无论顾客是否通过耐克商店里的广告，或是通过当地的耐克俱乐部，或是在企业许多网站的其中之一——NikePlus.com，Joga.com，或其他网站了解这个运动巨人，顾客都会与耐克品牌建立紧密的联系。

结果，现代的耐克再一次创造了令人震惊的结果。在过去的4年，当竞争者都在苦苦挣扎时，耐克的销售额增长了53%，达到163亿美元，利润增长了2倍多。耐克惊人地占据了美国运动鞋市场45%的份额。而其最大竞争者阿迪达斯公司的市场份额还不足耐克的一半。经过4年的运作，耐克投资回报率超过20%。耐克在海外市场的发展速度超过了国内市场，它的国际收入目前占到耐克品牌总收入的57%。耐克目前是德国发展最快的运动鞋公司。在俄罗斯，过去的3年间它的销售收入翻了一番。在中国，耐克是第一运动品牌，3年内中国将成为耐克的第二大市场。

为了一直领先于竞争者，耐克必须不断更新其营销战略，找到新方法传递过去赖以建立强势品牌的创新和价值。耐克的行动将会更像一个新鲜年轻的新星，而不是一个年老的市场领导者。它将不断地重新评估其竞争地位，重新点燃它对顾客的意义。奈特说："创新是我们成功的关键。当我们成立这家公司时，它就毫无疑问地界定了耐克。同时，这也是让我们在这个行业保持灵活的原因。"[1]

> 为了保持竞争优势，耐克公司必须坚持以往曾经塑造其强大品牌的创新和价值，并找到递送它们的新方式。耐克必须使自己摆脱"年迈的市场领导者"形象，重新点燃其品牌对顾客的意义。

如今的企业面临前所未有的残酷竞争。在前面的章节中，我们曾讨论过，在当今竞争激烈的市场中要想获得成功，企业必须从产品和推销观念转向顾客和营销观念。罗技公司（Logitech）的主席兼CEO格里诺·德卢卡（Guerrino De Luca）说得好："聚焦于购买和使用我们产品的顾客——使我们所有的顾客都因使用我们的产品而感到快乐——比以往任何时候都重要。"[2]

在这一章中，我们将详细讨论企业如何在吸引、保留、发展顾客方面超过竞争者。为了在今天的市场上获胜，企业在既有的竞争环境中，不仅要善于管理产品，还要善于管理顾客关系。理解顾客非常关键，但仅仅做到这点远远不够。建立有价值的顾客关系并获得**竞争优势**（competitive advantage），要求企业比竞争者更多地向目标消费者传递价值和满意。

本章将探讨竞争性营销市场战略——企业如何分析其竞争者，如何为创建和维护有价值的顾客关系而开发以价值为基础的成功战略。第一步是**竞争者分析**（competitor analysis），识别、评估以及选择主要竞争者。第二步是开发**竞争营销战略**（competitive marketing strategy），企业面对竞争者如何定位，才能获得最大的竞争优势。

## 竞争者分析

为了制定有效的竞争营销战略，企业需要尽可能多地了解有关竞争者的情况。企业必须经常在营销战略、产品、价格、渠道和促销等方面，与竞争者进行比较。唯有这样做，企业才能够发现自己具有潜在竞争优势和劣势的领域。如图18—1所示，进行竞争者分析，首先要识别和评估竞争者，然后选择可以攻击或规避竞争者的地方。

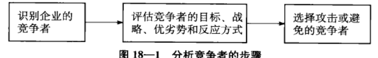



**图18—1 分析竞争者的步骤**

### 识别竞争者

通常，识别竞争者看起来似乎是一项简单的任务。狭义上，企业可以把竞争者定义为以相似的价格向相同的顾客提供类似产品和服务的其他企业。所以，A&F公司可能将盖普，而不是梅西或塔吉特视作主要竞争者。丽嘉酒店可能将四季酒店视作主要竞争者，而不是假日酒店、汉普顿酒店或任何散布于全国各地的廉价旅馆。

但实际上，企业面对的是范围更广泛的竞争者。企业可能会将竞争者定义为所有生产相同产品或相类产品的企业。于是，丽嘉酒店会认为自己在和所有其他酒店竞争。广义上，竞争者可能包括所有生产能提供相同服务的产品的企业。这样，丽嘉酒店可能认为自己不仅是与其他酒店竞争，还是在与其他任何为疲劳的旅行者提供住宿的人竞争。最后，在更为广泛的意义上，竞争者可能包括所有彼此争夺顾客手中钞票的企业。这样，丽嘉酒店可能认为自己在与那些提供包括航游、夏日别墅以及出国度假等旅行和休闲服务的企业竞争。

企业必须避免"竞争者近视症"。一个企业往往更可能"葬送"在其潜在竞争者的手下，而不是现有竞争者。例如，西部联盟电报公司（Western Union's）的电报业务在经营了161年后被其非直接竞争者——电话和互联网击败。攻击柯达公司的并非其直接竞争者富士，而是那些从未被柯达视作竞争者的索尼、佳能和其他数码相机制造商，以及许多数码影像开发商和网络图像共享服务商。最典型的"竞争者近视症"患者可能要数《大不列颠百科全书》。[3]

> 200多年来，《大不列颠百科全书》认为自己是在和其他印制参考书和售价2 200美元一套的百科全书出版商竞争。但是，20世纪90年代，当世界进入数字时代，它却深刻地吸取了教训。微软推出以CD-ROM为载体，售价仅为50美元的微软电子百科全书（Encarta）。随着基于网络的百科全书和参考资料的快速发展，微软百科全书和其他电子百科全书彻底颠覆了原有的市场。结果，大不列颠的销售在过去7年间猛跌了50%。大不列颠的真正竞争者不是其他出版商，而是电脑、网络和数字内容。大不列颠仍然出版其32卷的顶级《大不列颠百科全书》和一些其他印刷参考书。但是，它也提供DVD和网络版本的信息服务。大不列颠百科全书意识到其竞争者范围包括微软世界百科全书和免费的网络暴发户，比如维基百科——草根的、戏剧性的、非营利的、基于网络的、"任何人都

可以编辑的”百科全书。

企业可以从行业的角度识别竞争者。它们可能会认为自己从事的是石油行业、药品行业或饮料行业。如果一个企业想要成为行业内有效的参与者，就必须理解该行业的竞争类型。企业也可以从市场的角度来识别竞争者。这样，企业可以将竞争者定义为那些试图满足相同顾客需求或企图与相同顾客建立关系的企业。

从行业的角度来看，百事可乐可以把可口可乐、De Pepper、七喜以及其他软饮料品牌视为竞争者。但是，从市场的角度来看，顾客真正想要的是“解渴”。这种需求可以通过瓶装水、能量饮料、果汁、冰茶以及其他液体饮料来满足。相似地，贺曼公司的 Binney&Smith，即 Crayola 的蜡笔制造商，可以将它的竞争者定义为其他蜡笔和儿童绘画产品制造商。但是从市场的角度，它的竞争者应包括所有提供儿童娱乐产品的企业。总之，竞争的市场观念使企业在定义实际和潜在竞争者时的眼界更为广阔。

## □ 评估竞争者

在识别主要竞争者之后，营销管理者现在要解决的问题是：各个竞争者在市场中追求的目标是什么？战略是什么？优势和劣势是什么？它们会如何应对企业采取的行动？

### 明确竞争者的目标

每个竞争者都有一组目标。企业需要知道竞争者对当前盈利性、市场份额、现金流、技术领先性、服务领先性和其他目标给予的相对重视程度。了解了竞争者的目标组合，就能够解释竞争者对其当前状况是否满意，以及对于不同的竞争性行为将作出什么反应。例如，一个追求成本领先的企业将对竞争者在削减成本的生产技术上取得的突破，而不是广告费用增加，反应更为强烈。

企业还必须关注其竞争者在不同细分市场的目标。如果企业发现某些竞争者开拓了一个新的细分市场，这可能就是一个机会。如果发现竞争者正计划进军目前由本企业提供服务的细分市场，企业必须警觉，并提前做好战斗准备。

### 识别竞争者的战略

一个企业的战略与另一个企业的战略越相似，这两家公司相互竞争的可能性就越大。在大多数行业中，竞争者可以划分为追寻不同战略的集团。**战略集团**（strategic group）是指那些在相同产业的相同目标市场中采用相同或者相似战略的一组企业。比如，在家电行业，通用电气和惠尔浦就属于同一个战略集团。每个公司都生产产品线齐全、有良好服务支持的中价位电器。而 Sub-Zero 和 Viking 属于另一个不同的战略集团。它们生产品种有限的高品质家电，提供高水平的服务，价格也很昂贵。

通过识别战略集团能够获得不少重要的发现。比如，当一个企业进入某个战略集团，该集团内部的成员就将成为其关键竞争者。所以，假如一个企业要进入前一个战略集团，挑战通用电气和惠尔浦，它只有开发比这些竞争者更具优势的战略才能取胜。

虽然竞争主要存在于战略集团内部，但是也存在于战略集团之间。首先，有些战略集团可能会出现消费者细分市场的重叠。例如，无论所采用的战略有何不同，几乎

所有的家电生产商都会瞄准公寓和住宅建设者细分市场。第二，顾客可能看不出不同战略集团的提供物之间有何差异——他们可能觉得通用电气和惠尔浦之间的质量差不多。最后，某个战略集团的成员很有可能进入新的战略细分市场。因此，通用电气的Monogram家电产品线也可能与高质量、高价格的Viking和Sub Zero竞争。

企业需要审视界定产业内战略集团的各个维度，了解各个竞争者如何向顾客传递价值。为此，它需要了解每个竞争者的产品质量、特征和组合，顾客服务，价格策略，渠道网络，销售人员战略，以及广告和促销方案。企业还需要了解各个竞争者的研发、制造、采购、财务以及其他战略的细节。

### 评估竞争者的优势和劣势

营销人员需要认真评估每个竞争者的优势和劣势，以回答这个重要的问题："我们的竞争者能够做到什么？"第一步应该收集关于竞争者过去几年的目标、战略以及业绩表现等方面的数据。诚然，这些信息有时候往往很难收集到。比如，B2B的营销人员发现很难评估竞争者的市场份额，因为不像包装消费品公司那样，可通过数据服务机构收集信息。

企业一般通过二手数据、个人经历和口碑了解竞争者的优势和劣势。它们还可以通过顾客、供应商和经销商进行原始数据的营销调研。或者它们可以参照其他企业进行标杆瞄准（benchmark），将本企业的产品和流程与竞争者或者其他行业中的领先企业比较，以寻求改进质量和绩效的方法。标杆瞄准已经成为提高企业竞争力的有力工具。

### 评估竞争者的反应

下一步，企业需要知道："我们的竞争者将要做什么？"仅仅了解竞争者的目标、战略以及优势和劣势，仍不足以解释其可能的行为以及对本企业降价、促销和新产品推介等活动的反应。此外，每个竞争者都有其独特的经营哲学、内部文化和指导观念。营销经理想要预期竞争者可能的行动和对本企业行动的反应，就必须深刻理解竞争者的思维模式。

每一个竞争者的反应模式都不相同。有些企业对竞争者的行动不会作出迅速、有力的反应。这可能是因为它们认为自己的顾客很忠诚，可能是因为它们行动迟缓，也可能是因为它们缺乏作出反应的资金。一些竞争者只对某些类型的行动作出反应，对其他的活动则不然。另一些竞争者对于任何行动都迅速作出强有力的反应。所以，宝洁不会让一种新洗衣粉轻易进入市场。许多企业都避免与宝洁直接竞争，而是寻找好对付的目标，因为它们知道如果宝洁受到挑战，就会猛烈还击。

在一些行业，竞争者们相对和睦地共处；在其他一些行业，它们经常大打出手。了解主要的竞争者，能够为企业提供有用的线索，决定如何最有效地打击竞争者和保护企业现有的地位。

## □ 选择攻击和回避竞争者

企业通过上述决策选择目标顾客、分销渠道和营销组合战略，就已经在很大程度上确定主要的竞争者。这些决策界定了企业所属的战略集团。管理层现在必须决定应当与哪个竞争者展开最猛烈的竞争。

### 强竞争者还是弱竞争者

企业可以把注意力集中于几类竞争者中的一种。大多数企业喜欢将其火力瞄准弱竞争者。这样需要的资源少，时间短。但是这样做，企业的收获也不大。有人认为，企业也应当与强竞争者竞争，来磨炼企业的能力。进一步说，即使是强竞争者也有弱点，战胜这些弱点经常会带来丰厚的回报。

**顾客价值分析**（customer value analysis）是一项评估竞争者优势和劣势的有效工具。顾客价值分析的目标是确定顾客的利益点，以及顾客如何评价不同企业的产品的相对价值。为了进行顾客价值分析，企业必须知道顾客最看重的产品属性及其所占的权重。然后，企业要针对这些被顾客看重的产品属性，比较自己与竞争者的表现。

获得竞争优势的关键是在每一个顾客细分市场中考察自己和竞争者产品的差异。如图 18—2 所示，企业想要发现"战略优势点"（strategic sweet spot）——企业能以竞争者不能做到的方式满足顾客需求的地方。如果在顾客看重的属性上，本企业的产品超过竞争者的产品，从而传递更多的价值，那么企业就可以索要更高的价格并赚取更高的利润，或索要相同的价格以获取更多的市场份额。但是，如果企业在一些关键属性上的表现比竞争者差，企业则应该在这些方面加大投资，或寻找本企业能领先于竞争者的其他重要属性。

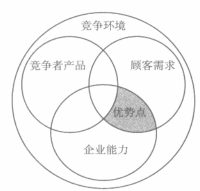



**图 18—2 相对于竞争者的战略优势点**

资料来源：Adapted from David J. Collins and Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?*Harvard Business Review*, April 2008, p. 89. Copyright © 2008 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

### 近竞争者还是远竞争者

大多数企业会与近竞争者竞争——那些和本企业最相似的企业——而不是远竞争者。因此，耐克更多地与阿迪达斯竞争，而不是与天木兰或 Keen。塔吉特更应该和沃尔玛竞争，而不是内曼·马库斯或诺德斯特龙。

同时，企业可能想要避免"摧毁"一个近竞争者。比如，在 20 世纪 70 年代末，博士伦公司向其他隐形眼镜制造商发起猛攻，并取得巨大成功。但是，这迫使那些弱小的竞争者把自己卖给强生这样的大公司。结果博士伦自食其果不得不面对更强大的竞争者。强生公司收购了威视特公司（Vistakon），一个年销售只有 2 000 万美元的

小型补缺企业。在强生公司强大的财力支持下，小而灵活的威视特公司开发并推出了具有革命性的雅尔乐（Acuvue）抛弃型隐形眼镜。有了威视特的带路，强生公司目前成为美国顶级的隐形眼镜制造商。而博士伦则落到了第四位。在这个案例中，成功地打击一个近竞争者，结果带来了更难对付的竞争。

### “好的”还是“坏的”竞争者

一个企业确实需要竞争者，并能从中获益。竞争者的存在会带来几方面的战略利益。竞争者可以分担市场和产品开发成本，并促使技术规范化。它们可以服务吸引力较小的细分市场，或带来产品差异化水平的提高。最后，竞争者的存在还有助于总需求的提高。比如，你可能认为一个被星巴克包围的独立咖啡厅会难以生存。但是，事实往往并非如此。[4]

> 城郊的咖啡店主们发现，像星巴克这样的强大竞争者对他们的经营很有帮助。事实证明，当星巴克成为你的邻居时，很多人开始加入喝拿铁的队伍。当所有皈依拿铁的人挤满了当地的星巴克，这些独立的咖啡店就会接待溢出的顾客。事实上，一些独立经营的咖啡店主现在确实希望，如果可能的话，在星巴克旁边开店。这当然不是星巴克这个咖啡界的巨兽所预料到的。洛杉矶一个小型咖啡连锁店的老板说：“实际上，星巴克希望自己是残酷无情的。”但是，“在其掠夺性的店铺布局战略中，星巴克的杀伤力就像是一个松软的小兔子”。

但是，企业也不可能将所有竞争者都当成是有益的。一个产业经常包含“行为端正的”竞争者和“破坏性的”竞争者。[5]行为端正的竞争者依照产业内的规则行事。而破坏性竞争者则相反，总是犯规。它们竭力购买而不是赢得市场份额，冒高风险，并按照它们自己的规则行事。

比如，雅虎音乐无限（Yahoo! Music Unlimited）将 Napster，Rhapsody，AOL Music，亚马逊网站和大多数音乐下载服务商看做行为端正的好竞争者。它们分享共同的平台，因此从这些竞争者处购买的音乐几乎可以在所有的音乐设备上播放。但是，雅虎将苹果的 iTunes 音乐商店视作一个自己订立规则，并让整个行业为此付出代价的破坏性竞争者。[6]

> 通过 iPod，苹果公司首创了一个吸引大众的封闭系统。2003 年，当 iPod 处于行业的领先地位时，苹果公司达成了与锁定 iPod 播放器的 4 个主流唱片公司的合作。音乐公司想要在 iTunes 上销售歌曲，但又担心网络盗版问题。因此，苹果公司承诺将运用其 Fairplay 数字权力管理（DRM）技术对音乐进行编码保护，而技术编码的音乐只能与 iPods 和 iPhones 兼容。其他数字音乐设备，比如雅虎音乐无限和 Napster 与这些大型唱片公司达成了相似的协议。当苹果公司拒绝将 Fairplay 授权给这些公司时，它们转而求助微软公司为其提供数字权力管理技术。但这就意味着，所有在那些服务商上销售的数字音乐都不能在广为流行的 iPod 上播放，反之亦然。这种情况对苹果公司的竞争者造成了重大的打击。虽然一些唱片公司，包括著名的 EMI 唱片和环球音乐集团，正在赶超 DRM 技术，以削弱苹果公司的谈判力，但 iTunes 仍然掌握着具有绝对优势的 80%的数字音乐市场份额。苹果最近售出了第 10 亿首数字歌曲。

这意味着，“行为端正”的好企业希望塑造一个只由行为端正的企业组成的行业。精明的企业会支持那些行为端正的竞争者，而将炮火瞄准破坏性的竞争者。所以，毫




无疑问，雅虎音乐无限、Napster 和其他数字音乐竞争者将彼此支持，试图反抗苹果对市场的压制。

### 发现蓝海市场

比起与现有竞争者正面交战，许多企业都在搜寻那些尚未开发市场中的空白位置。它们试图提供不存在直接竞争者的产品和服务。所谓“蓝海战略”，其目标就在于避免竞争。[7]

> 在寻求盈利性增长中，企业长期陷入激烈的正面竞争。企业集聚竞争优势，争夺市场份额，并且为差异化而苦苦挣扎。但是，在如今过度拥挤的行业中，正面竞争的唯一结果就是与竞争对手在一个不断缩小的利润“红海”中彼此残杀。在《蓝海战略》一书中，两位营销专家认为，虽然大多数企业都在这样的红海中竞争，但是这种战略很难带来未来的盈利性成长。未来领先企业的成功不是通过与竞争者进行较量，而是通过创造无竞争的“蓝海”市场空间来实现。这样的战略转移，即所谓的“价值创新”，为企业及其顾客带来了巨大的价值增加，创造了新的需求，并为竞争者设置了障碍。通过创造并占领“蓝海”，企业可以使大多数竞争对手无所适从。

企业建立蓝海思维的一个案例是太阳马戏团（Cirque du Soleil），它将马戏演出变革为一种更高级的现代娱乐活动。当马戏演出行业逐渐衰落时，太阳马戏团积极创新，它淘汰动物表演这种高成本和有争议的元素，取而代之的是强调戏剧性的体验。太阳马戏团与当时的市场领导者 Ringling Bros. 和 Barnum & Bailey 竞争，一点也没有打算超越它们。相反，太阳马戏团创造了一种不存在竞争并与现有竞争者无关的新市场空间。结果很明显，由于蓝海战略，仅在其创立的头 20 年，太阳马戏团就赚取了超过 Ringling Bros. 和 Barnum & Bailey 在其创立之后 100 年赚取的收入。

## □ 设计竞争情报系统

我们已经描述了企业需要了解的有关其竞争者的主要信息类型。企业必须收集、解释、传递和使用这些信息。收集这些竞争情报的资金和时间成本往往很高昂，因而企业必须以一种节约并有效的方式设计竞争情报系统。

竞争情报系统首先确定主要的信息需求类型及其最佳来源。然后，系统连续不断地从各个领域（销售人员、渠道、供应商、市场研究公司、贸易协会和网站）和公共数据（政府出版物、演讲和文章）等途径收集信息。接下来，系统会检查信息的有效性和可靠性，对其进行解释，并以适当的方式进行组织。最后，系统将会把关键信息发送给相关决策者，并回答管理人员提出的关于竞争者情况的问题。

在这个系统的帮助下，企业管理人员将以电话、电子邮件、公告栏、业务通讯和报告等形式，及时收到关于竞争者的信息。而且，当他们需要对竞争者的突发性举措作出解释，或想要了解竞争者的劣势和优势，或需要知道竞争者将如何对公司的某个既定行动作出反应时，就可以连接到系统以寻求帮助。

无法建设正式竞争情报部门的小公司可以指派专职经理，负责监视某些竞争者的动态。因此，一个曾经在竞争者企业中工作过的员工可以密切关注它，成为了解其情况的“内部专家”。任何需要了解该竞争者思维方式的管理者可以向这位指定的内部

专家咨询。

## 竞争战略

在识别和评估主要的竞争者以后，企业就必须制定广泛的竞争营销战略，通过提供卓越的顾客价值来获得竞争优势。但是，企业可以采用多么广泛的营销战略呢？对于特定企业或企业内部不同的分部和产品，哪一种战略才是最好的呢？

### □ 营销战略方法

没有任何一个战略对所有企业来说都是最好的。每个企业都要根据自己的行业地位和目标、机会、资源，制定最合理的战略。即使是在一个企业内部，不同的部门或产品也可能要求不同的战略。强生公司对其在稳定消费品市场上的领先品牌，比如邦迪、Tylenol或强生婴儿用品，采用一种营销战略，而对高科技医疗业务和产品，比如Monocryl外科缝合线和NeuFlex指节填埋剂，则采取不同的营销战略。

企业在战略计划的过程上也存在不同。许多大企业开发正式的竞争营销战略并严格执行。但是，其他企业开发非正式的战略并经常改变。有些企业，比如哈雷-戴维森、维珍航空和宝马迷你库珀都是由于打破了许多营销战略常规才获得成功的。这些企业没有设置庞大的营销部门，进行昂贵的市场调研，制定详细的竞争战略，以及花费巨资做广告。相反，它们在企业运行中制定战略，延伸有限的资源，贴近顾客，为顾客需求创造更满意的解决方案。它们建立购买者俱乐部，使用蜂鸣营销，专注于获得顾客忠诚。并不是所有的营销都必须采用IBM和宝洁之类的营销巨头的模式。

事实上，营销战略和实践的方法通常经历三个阶段：创业营销、规范化营销和内部创业营销。

- 创业营销（entrepreneurial marketing）。大多数企业是靠一些有聪明才智的人创办起来的。他们识别机会，在信封背面构想出灵活的战略，并逐户探访以求注意。加里·赫希伯格（Gary Hirshberg）是石原农场酸奶公司的创始人，他会告诉你，这可不是将数百万美元倾注在营销和广告上。对于石原农场来说，营销就是企业博客、漂亮的包装、环保责任和分发酸奶。而这些都是要将企业的故事告诉媒体。赫希伯格，他身穿卡其裤和背心的样子很出名，带着仅有的几头奶牛和自己的梦想，在美国新罕布什尔州的威尔顿开始制作酸奶。他的营销战略是通过游击营销，与顾客建立紧密联系。他的想法是，“不需要太多广告和市场调研，依靠游击营销和具有胆识的行动，企业可以做得更好。”使用这种战略，赫希伯格将石原农场建设成为一个销售收入达到3.2亿美元的企业。[8]
- 规范化营销（formulated marketing）。随着小企业的成功，它们不可避免地要转向规范的营销：开发正式的营销战略并严格地遵守它。随着达能集团（Danone）（该企业生产达能酸奶）对其85%的持股，石原农场现在成立了正式的营销部门，执行市场调研和制定战略。虽然石原农场的战略规范性仍不及宝洁公司，但是它开始运用很多被一些成熟的营销公司采用的工具。
- 内部创业营销（intrepreneurial marketing）。很多大型的成熟企业陷在了规范




化营销中。它们紧盯着尼尔森公司的最新调查数据，审视着市场调研报告，试图调整自己的竞争战略和方案。这些公司有时失去了它们创立之初的营销创造力和热情。它们现在需要在企业内重新建立那种创业之初使它们成功的创新精神，在公司上上下下鼓励更多的主动性和创新性。它们需要重新制定营销战略，尝试新的方法。它们的品牌和产品经理需要走出办公室，贴近消费者的生活，寻求为顾客生活增添价值的新方式。

最重要的是，存在很多开发有效竞争营销战略的方法。在营销规范化和创新之间始终存在制衡关系。营销规范化方面是比较容易学习的，这也是本书主要关注的内容。但是正如我们在书中看到的，许多企业，无论是小企业还是大企业，新企业还是成熟企业，是战略中的创新和热情帮助它们建立和维持市场成功。明白这一点之后，让我们来看看公司可以使用的广泛的竞争营销战略。

## □ 基本竞争战略

20 多年前，迈克尔·波特提出了企业可以采用的四种基本竞争战略——三种成功战略和一种失败战略。[9]这三种成功战略包括：

● 全面成本领先战略（overall cost leadership）。企业努力将生产和分销成本降到最低。低成本使企业的价格比竞争者低，从而赢得巨大的市场份额。得州仪器、戴尔和沃尔玛都是该战略的杰出践行者。

● 差异化战略（differentiation）。企业集中精力创造高度差异化的产品线和营销活动，塑造行业领先者的印象。如果价格不是太高，大多数消费者都喜欢拥有这一品牌的产品。IBM 和卡特彼勒公司分别在信息技术服务和重型建筑设备行业采用了这种战略。

● 聚焦战略（focus）。企业集中服务于几个细分市场，而不是追求整个市场。比如，丽嘉酒店聚焦于顶级的 5%的商务和休闲旅客。Tetra 食品提供了 80%的热带宠物鱼食。类似的，Hohner 在口琴市场拥有 85%的市场份额。[10]

寻求清晰战略的企业很可能业绩良好。谁能够把这个战略实施得最好，谁就能获得最多的利润。而那些没有清晰战略——走中间路线的企业，业绩会最差。西尔斯、假日酒店都因没有突出最低成本、最高感知价值或某一市场的最好服务商而陷入困境。中间路线者试图把战略的各个方面都做好，但结果往往是任何方面都没有做好。

迈克尔·特里西（Michael Treacy）和弗雷德·威尔瑟玛（Fred Wiersema）两位营销顾问提出了一种更加以顾客为中心的营销竞争战略分类。[11]他们建议企业通过向顾客传递卓越的价值来获取领先地位。企业可以追寻以下三种战略中的任意一种来传递卓越的顾客价值。这些战略被称为价值原则（value disciplines）。

● 卓越的运作。企业通过行业内领先的价格或便利性提供卓越的价值。企业努力降低成本并创造出一个精干而高效的价值传递系统。它们为那些期待可靠、优质的产品或服务，但又要求廉价、方便的顾客服务。沃尔玛、西南航空和戴尔都是这方面的范例。

● 贴近顾客。企业通过精准地细分市场和定制产品或服务，贴切地满足目标顾客的需求，来提供卓越的价值。通过与顾客的紧密关系和对顾客细致入微的了解，企业专门满足独特的顾客需求。企业建立详细的用户数据库，用于细分市场和选择目标市场，使营销人员有能力对顾客的需求作出迅速响应。它们服务于那些愿意为精确地满

足自己需求的产品和服务支付溢价的顾客，而且企业会为了建立长期顾客忠诚和获取顾客终身价值不遗余力。这方面的实例包括诺德斯特龙百货、雷克萨斯、美国运通、英国航空和丽嘉酒店。

- 产品领先。企业通过不断的产品和服务创新来提供卓越的价值，目标是不断地淘汰自己和竞争者的产品。产品领先者欢迎新理念、新构思，坚定地寻求新解决方案，努力尽快将新产品推向市场。这些企业服务于那些为了追求顶级产品和服务而不在乎价格和便利性的顾客。这类企业的例子有诺基亚和苹果。

一些企业成功地做到了不止一条的价值原则。比如，联邦快递在卓越的运作和贴近顾客方面都做得很出色。但这种企业只是凤毛麟角——很少有企业可以在这几个原则上都出类拔萃。试图在所有价值原则上都做到最好的企业，通常会在所有方面都平庸无奇。

特雷西和威尔瑟玛发现，领先的企业大多聚焦于其中一个原则，并且在这个原则上遥遥领先，而在其他两方面达到产业标准。这样的企业设计完整的价值传递网络，全身心地支持其选择的原则。比如，沃尔玛知道贴近顾客和产品领先很重要。与其他折扣商相比，它提供非常好的顾客服务以及完美的产品组合。不过与诺德斯特龙和Williams-Sonoma这些追求贴近顾客的零售商相比，沃尔玛提供的服务比较少，产品组合的深度也比较低。相反，沃尔玛专注于出色的运作——聚焦于降低成本和优化采购—运货流程，使顾客能够以最低的价格买到合适的产品。

类似的，丽嘉酒店希望使用最新技术提高效率。但真正使该豪华酒店突出的是其顾客亲密性。丽嘉酒店创造专为顾客设计的体验来满足顾客（见营销实例18.1）。

## 营销实例 18.1

### 丽嘉酒店：创造顾客亲密性

丽嘉酒店是以杰出服务而闻名的豪华连锁酒店，它为前5%的商务和休闲旅客提供服务。该企业的信条显示了崇高的顾客服务目标：“在丽嘉酒店，真诚的关爱和让顾客感到舒适是我们最高的任务……丽嘉酒店的体验能激活感观，增添舒适，甚至满足客人未提出的希望和需求。”

这个信条并非一纸空文，丽嘉酒店向顾客传递了它所承诺的价值。在离店住客的调查中，大约95%的人认为他们确实感受了信条中所描述的经历。事实上，在丽嘉酒店，预期中的服务经历已经变得非常普通。就拿来自曼哈顿的南希（Nancy）和哈维·赫夫纳（Harvy Heffner）的经历来说，他们住在佛罗里达州的丽嘉那不勒斯酒店。（根据旅行休闲杂志的排名，它是美国最好的酒店，全球排名第四。）

“这是一个优雅而美丽的酒店，”赫夫纳太太说，“但更重要的是，员工表达的美。他们会竭尽所能地让你感到愉悦。”她说2008年住在那不勒斯酒店时，他们的儿子生病了，那一夜，酒店员工每个小时都会送来蜂蜜热茶。有一次赫夫纳先生出差时，必须飞回家一天，而在回来的时候航班晚点，酒店的司机在大厅等了整夜。

这种个人的、高质量的服务也使丽嘉酒店成为会议代表的最爱。在过去9年的7年中，这家豪华酒店一直在《商务旅行新闻》对商务旅客进行的美国顶级连锁酒店调查中名列首位。一位会议策划者这样评价道：“我们在这里举办顶级会议时，他们把我们视作国王，从未让我们抱怨过。”另一位最

近在丽嘉半月湾酒店举办会议的策划者说："最好的饭厅和会议服务人员，以及丽嘉酒店的环境和美丽——优雅、宏伟的贵妇风格，依偎在两个锦标赛高尔夫球场之间，面对太平洋——这一切使得一天的工作不算什么。"

自 1983 年成立以来，丽嘉酒店已经获得酒店行业授予的所有重要的奖项。另外，它是唯一赢得美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的酒店企业，也是两次获得此项殊荣的两家企业之一。一份最近发行的《消费者报告》将丽嘉酒店在各方面的表现都排在豪华酒店的首位，包括价值、服务、维护和问题解决。丽嘉酒店的顾客再入住率超过 90%。同时，尽管房价高昂，但该连锁酒店的入住率高达 70%，几乎比行业平均入住率高 9 个百分点。

大多数保持顾客满意的责任落在丽嘉酒店的与顾客直接接触的员工身上。因此，该连锁酒店非常重视挑选合适的员工——"关心别人的人"。然后，竭尽全力地严格——甚至是疯狂地培训员工迎合顾客的艺术。新员工参加两天的情况介绍，高级经理将"丽嘉酒店的 12 条服务价值"灌输给员工。服务价值第一条："我要建立紧密的顾客关系并创造丽嘉酒店的终身顾客。"丽嘉酒店每天都要培训全球每一个员工，使用所谓"首发阵容"的 15 分钟会议，提醒员工这些服务价值。

员工都被教导尽一切可能避免失去顾客。一位质量主管说："在丽嘉酒店，当谈到解决顾客问题时，没有任何商量的余地。"员工们都知道任何接到顾客抱怨的人都必须负责，直到这个抱怨被解决（丽嘉酒店服务价值第六条）。他们被教导一切都要让位给顾客——无论正在做什么，也无论来自什么部门。丽嘉酒店的员工被授权当场解决问题。每一位员工都可以无须请示上级，支配 2 000 美元以内的费用解决顾客的抱怨。

除了及时解决问题，丽嘉酒店所有级别的员工都"被赋予为顾客创造独特、难忘并个性体验的权利"（丽嘉酒店服务价值第三条）。企业期望员工运用他们自己正确的判断，而不是等待别人来告诉他们该做什么。"我们在进行产出管理，而这些产出就是顾客的愉悦。"丽嘉酒店全球培训的副总说，"我们不在乎你是如何实现的——只要符合道德标准、合法、符合伦理——但是我们希望你发挥你的天赋。我们希望你去做那些我们称作'开启雷达，立起天线'的事，这意味着时刻保持敏感，尽力读懂顾客需求。"

结果，几乎每一个经常去丽嘉酒店的人都有一个关于他们所经历的，"让你难以置信的"故事。员工非比寻常的行为几乎比比皆是。比如，丽嘉费城酒店的一位行政助理曾经在无意中听到一个顾客的哀怨，因为忘记带一双正式的鞋，而不得不穿登山鞋去参加会议。第二天早上，她就递给这位充满敬畏之心的男士一双鞋，而且尺码和颜色都很合适。

另一个例子是一位商务旅客，当他于 12 月的某个寒冷的雨夜抵达丽嘉亚特兰大酒店时，疲惫不堪，而且正患着重感冒。令她震惊和宽慰的是，酒店员工站在门口，称呼着她的名字表示问候，同时还查看她的情况，直接护送她进客房。令她惊讶的是，当她到达房间时，看到一束鲜花和两盒止咳药，还有亲手写的康复卡。这些令人忍不住惊叹"哇"的服务故事都会在每周一被大声地讲出来，以便让丽嘉酒店的员工知道自己正和一群特别的员工工作，这些人会在机会出现时做出特别的事情。

丽嘉酒店给员工灌输了一种自豪感。企业告诉他们："你服务，但你并不是仆人。"企业格言宣称："我们是服务女士和绅士的女士和绅士。"格言告诉员工："当你邀请顾客进你的房间，你希望每一件事都是完美的。"结果，丽嘉酒店的员工看上去和丽嘉酒店的顾客一样满意。员工年流动率低于 25%，而行业的平均水平则是 85%。

因此，当谈到创造与顾客亲密关系时，丽嘉酒店设置了一个黄金标准。关键是顾客不喜欢走进酒店时像一个不受重视的陌生人。丽嘉酒店的执行官说："这些都是个性化的。""这是提供独特的、个性的、难忘的体验，每一个人都在自己的环境中做他们能

做的事以使这些体验发生。”

资料来源：Quotes and other information from Julio Barker, “Power to the People,” *Incentive*, February 2008, p. 34; “The World's Best Hotels 2007—Where Luxury Lives,” *Institutional Investor*, November 2007, p. 1; Edwin McDowell, “Ritz-Carlton's Keys to Good Service,” *New York Times*, March 31, 1993, p. D1; “The Ritz-Carlton, Half Moon Bay,” *Successful Meetings*, November 2001, p. 40; Bruce Serlen, “Ritz-Carlton Retains Hold on Corporate Deluxe Buyers,” *Business Travel News*, February 7, 2005, pp. 15–17; Michael B. Baker, Four Seasons, Ritz-Carlton Tie as Deluxe Tier Leads Rate Growth,” March 24, 2008, pp. 12–14; Margery Weinstein, “Service with a Smile,” *Training*, March–April 2008, p. 40; and www.ritzcarlton.com, accessed October 2008.

把竞争战略划分成为价值原则的做法是很吸引人的。它从全身心地为顾客传递卓越价值的角度来定义营销战略。每条价值原则都界定了一种建立持久顾客关系的具体途径。

## □ 竞争定位

在任何一个时点上，处于同一个既定目标市场中竞争的企业，其目标和资源各不相同。一些企业大，一些企业小。一些拥有很多资源，另一些为资源缺乏所困。一些企业年代久远，陈规颇多，另一些企业年轻而有活力。一些企业追求市场份额的快速增长，另一些企业谋求长期利润。企业在目标市场上拥有不同的竞争地位。

现在根据企业在目标市场中所扮演的角色来考察竞争战略——领导者、挑战者、跟随者和补缺者。假定每个行业存在如图 18—3 所示的企业。其中 40%的市场份额掌握在**市场领导者**（market leader）手中，它们占有最大的市场份额。另外 30%的市场份额掌握在**市场挑战者**（market challengers）的手中，这些挑战者正在为增加自己的市场份额而努力。还有 20%的市场份额掌握在**市场跟随者**（market followers）的手中，它们试图在现有行业秩序下维持自己的市场份额。剩下的 10%的市场份额由**市场补缺者**（market nichers）占有，它们服务于那些不被其他企业重视的小细分市场。

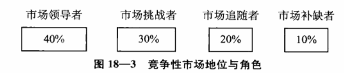



**图 18—3 竞争性市场地位与角色**

表 18—1 展示了市场领导者、挑战者、追随者和补缺者各自可以采用的具体营销战略。[12]但是请记住，这些分类通常不适用于整个企业，而仅适用于其在特定行业中的位置。诸如通用电气、微软、宝洁或迪士尼这样的大型企业可能在某些市场上是领先者，而在另一些市场则是补缺者。宝洁在许多细分市场处于领导地位，比如洗衣粉和洗发水市场。但在香皂市场上要挑战联合利华公司，在面巾纸市场上挑战金佰利公司。这些企业通常会根据不同的业务单元或产品所处的竞争环境来使用不同的战略。

**表 18—1　　市场领导者、挑战者、跟随者和补缺者的战略**

| 市场领导者战略 | 市场挑战者战略 | 市场跟随者战略 | 市场补缺者战略 |
|---|---|---|---|
| 扩展整个市场<br>保护市场份额<br>扩大市场份额 | 全面正面进攻<br>间接进攻 | 紧紧跟随<br>保持一定距离跟随 | 根据顾客、市场、质量—价格和服务补缺<br>多重补缺 |

## □ 市场领导者战略

大多数行业存在一个公认的市场领导者。这个领导者拥有最大的市场份额，经常在价格调整、新产品引入、渠道覆盖和促销花费上引导其他企业。领导者可能会受到其他企业的认可或尊敬，但也可能不会，但其他企业都承认其主导地位。竞争者会把领导者视作其挑战、模仿或回避的企业。一些知名的市场领导者包括沃尔玛（零售）、微软（电脑软件）、卡特彼勒（挖掘设备）、百威英博（啤酒）、麦当劳（快餐）、耐克（运动鞋和装备）和谷歌（网络搜索服务）。

领导者的生活并不轻松。它必须始终保持警惕。其他企业会不断地挑战其优势或攻击其劣势。市场领导者很容易错失良机而跌至第二、第三位。产品创新可能会伤及领导者（正如苹果公司开发 iPod 并从索尼公司的随身听便携音响设备上夺过市场领导者的位置那样）。领导者可能变得傲慢、自满，并错误地判断竞争形势（正如西尔斯将其领导地位让给沃尔玛一样）。市场领导者还可能面对新的、生气勃勃的竞争者而显得过时、守旧（李维斯将其重要地盘让给了盖普、Tommy Hilfiger、DKNY 和 GUESS 这些更流行、更时尚的品牌）。

为了保住第一的位置，领先企业可以采取以下三种行动：第一，它们可以想方设法扩大总需求。第二，它们可以凭借良好的防御和进攻行动，保护现有的市场份额。第三，即使市场规模保持不变，它们可以努力进一步扩大自己的市场份额。

### 扩大总需求

当市场总需求扩大时，领导企业通常会获益最多。如果美国人吃更多的快餐，麦当劳肯定获益最多，因为它占有的快餐市场份额是最大竞争者汉堡王的 3 倍多。如果麦当劳可以使更多的美国人认为在节约的时代，快餐是外出就餐的最好选择，它将比竞争者获得更多的益处。

市场领导者可以通过开发新的使用者、开发新用途、提高产品使用量来扩大市场。市场领导者通常可以在很多方面发现新的使用者或未开发的细分市场。比如，营养系统公司（NutriSystem）将其减肥活动锁定在女性市场。但是最近，它开始努力吸引男性顾客。[13]

> 2006 年以前，营养系统公司的推荐名单上只有几位男性顾客，但目前，营养系统公司直接将男性锁定为其营养系统高级男性项目（NutriSystem Advanced Men's Program）的目标群体。这个体重管理企业经常在男性偏好的媒体上作广告，比如 ESPN 电视和广播、《体育画报》和《男性健康》。营养系统公司将其电视广告预算的 1/3 投入到以男性为导向的网络中。男性项目提供的膳食和女性项目的很相似。广告突出了运动场上的传奇人物，比如丹・马里诺（Dan Marino）（他在营养系统项目中减掉了 22 磅）和唐・舒拉（Don Schula）（他减掉了 32 磅）。他们聚焦于男性最渴望的：不必考虑减肥，没有小组座谈和预先包装好的“男性食物”。在一个商业广告中，马里诺宣称：“在营养系统公司的帮助下，我吃着从小在匹兹堡吃的食物——汉堡、热狗、意大利面、煎饼、焖烧肉、肉团——这些男人喜欢吃的东西……多亏了营养系统公司，我像正常男人那样进食，还同时减掉了体重。”结果呢？自从聘请代言人并在其网站上增加了男性聊天室后，营养系统公司的男性顾客的比例显著增长，从 13%到 30%。企业 2008

年的销售收入增长了 37%。

营销者可以通过发现并增加产品的新用途来扩大市场。例如，Arm & Hammer 公司的发酵粉。近年来，这种具有 125 年历史的产品销售量持续处于低迷状态，Arm & Hammer 公司发现消费者将发酵粉作为冰箱除臭剂使用。于是，该公司发起了声势浩大的广告和宣传活动强调该用途，并成功地说服美国普通家庭在其冰箱内放置一盒发酵粉并每隔几月就更换一次。如今，Arm & Hammer 的网站（www.armandhammer.com）突出了发酵粉的一些新用途——“解决家庭问题的宝贝”，从清除美发产品留下来的残迹，到净化垃圾处理装置、洗衣机篮子、冰箱和垃圾桶，以及在浴室内营造一个家庭水疗馆。

最后，市场领导者可以通过说服人们更频繁地使用产品或在某种场合下使用更多的产品来提高产品使用量。例如，金宝汤公司推出宣传新配方的广告，敦促人们喝汤和购买其他金宝汤的产品。它还提供免费热线电话(1-888-MM-MM-GOOD)，配备“菜谱代表”人员为着急的顾客提供此菜谱配方建议。公司网站（www.campbellsoup.com）上还设置了“金宝汤厨房”版面，允许访问者搜寻和交换菜谱，建立他们自己的菜谱栏，登记参加每日或每周的 Meal Mail 活动，甚至观看嘉宾主厨在金宝汤厨房电视中烹饪 27 种菜谱的在线视频。

### 保护市场份额

在设法扩大总体市场规模的同时，领先企业也必须保护自己现有的业务不受竞争者的袭击。沃尔玛必须不断警惕塔吉特，卡特亚勒必须警惕小松，麦当劳必须警惕汉堡王。

市场领导者可以采取哪些措施保护自己的地位呢？首先，它必须避免或弥补自己的劣势，以防竞争者找到可乘之机。它必须履行其价值承诺，使价格符合顾客从品牌中感受到的价值。它必须不懈地努力，建立与有价值顾客的牢固关系。领导者应当“填补漏洞”，以免竞争者闯入。

但最好的防御是发起有效的进攻，而最好的反应是持续的创新。领导者不应当满足于现状，而应当在新产品、顾客服务、分销有效性和削减成本方面居于行业的领先地位。它应当不断提高竞争效果和为顾客创造的价值。当挑战者发起袭击时，市场领导者要果断地反击。例如，在洗衣产品类别中，市场领先者宝洁公司就对挑战者，比如联合利华，进行无情的攻击。

> 20 世纪的营销战争中，宝洁公司因其比挑战者联合利华规模更大、更有效、更专注和更有进攻性的行动，赢得了洗衣产品市场的胜利。仅 2008 年，宝洁为其洗衣剂品牌在美国媒体上的支出就达到了 2.18 亿美元，超过联合利华的 2 500 万美元。进入 21 世纪，即使是在美国洗衣剂市场份额超过 50%的情况下，宝洁仍不断地打击联合利华和所有其他新上市的竞争者。诸如汰渍和 Downey 等产品帮助宝洁在最近几年稳定地获得第一或第二的市场份额。因此，它目前拥有 36 亿美元洗衣剂市场 62.5%的份额，而联合利华只占到 12.9%（包括联合利华的 All 和 Wisk 品牌）。宝洁在织物软化剂产品上拥有更强的领先地位——66%的市场份额，而联合利华只有 8.4%的份额（联合利华的 Snuggle 品牌）。从全球洗衣剂市场看，宝洁公司从 20 世纪 90 年代的第二位转变为如今占统治地位的第一位，它在全球市场的份额为 34%，而联合利华只有 17%。在宝洁公司无情的攻击下，联合利华最终承认被击败，并于最近出售其美国的洗涤剂业务。[14]

### 扩大市场份额

市场领导者通过进一步增加其市场份额来发展壮大。在很多市场中，市场份额的小小提高意味着销售额的巨大增长。比如，在美国数码相机市场，市场份额 1%的增长就价值 9 000 万美元；在碳酸饮料市场，价值 7.2 亿美元。[15]

研究表明，平均而言，利润随着市场份额的增加而增长。根据一项研究，许多企业都寻求市场份额的扩展，进而提升利润。例如通用电气宣称要成为其进入的每一个市场中数一数二的厂商，否则就退出。为此通用电气放弃了电脑、空调、小电器和电视机业务，因为它们不能在这些行业获得统治地位。

但是，一些研究发现，许多行业包含一个或几个高利润的大型企业，一些可以获利并聚焦经营的企业，以及很多利润微薄的中型企业。似乎企业的获利性随着它在所服务的市场上相对于竞争者的份额增加而增加。例如，雷克萨斯虽然在整个汽车市场上占有非常小的份额，但因其是豪华汽车市场上的领导品牌，而获得高额利润。而它之所以在它服务的市场中获得高的市场份额，是因为它做了其他正确的事，比如生产高质量的产品，创造好的服务体验，以及建立紧密的顾客关系。

但是，企业绝对不能认为，获得市场份额的增长就会自然而然地提高利润。企业市场份额增长的战略才是决定其利润的关键。有很多高市场份额但低利润率的企业，也有很多低市场份额但高利润率的企业。提高市场份额的成本可能远远超过其收益。只有当单位成本随着市场份额的增加而减少，或企业提供质量更高的产品且索要的溢价足以弥补成本额增长时，更高的市场份额才可能产生更高的利润。

## □ 市场挑战者战略

行业第二位、第三位或排名更低的企业有时规模也很大，例如高露洁、福特、劳氏、安飞士汽车租赁公司和 Verizon 通信。这些亚军企业可以采取以下两种竞争战略之一：它们可以挑战领导者和其他竞争者，以争取更大的市场份额（市场挑战者），或与其他竞争者和平共处，不挑起事端（市场追随者）。

市场挑战者必须首先确定要挑战的竞争者及其战略目标。挑战者可以攻击市场领导者，这是一种风险高但潜在收益也高的战略。目的是夺取市场领导者地位。有的挑战者可能只是想获得更多的市场份额。

虽然市场领导者看上去具有最强的实力，但是挑战者经常采取一些战略利用“后发优势”。挑战者观察领导者的成功经验并且改进它。比如，家得宝创造了家装超市，但是在观察到家得宝的成功后，第二位的劳氏凭借其更为明亮的商店、更宽阔的走道和被认为更乐于助人的销售人员，将自己定位成替代家得宝的友好选择。对于劳氏来说，这个优势是可获利的。虽然它仅有家得宝收入的 58%，但是在过去的十年，劳氏获得的年均收益率为 14.7%，而家得宝只有 4.1%。[16]

或者，挑战者也可以回避领导者，挑战那些与自己规模相当或更小的当地或区域企业。这些较小的企业没有足够的资金支持，或者不能很好地为其顾客服务。一些主要的啤酒企业并不是通过挑战大竞争者，而是通过吞并小公司或区域竞争者而成长到如今的规模。如果企业紧紧追逐一个小的当地企业，其目标可能是迫使这家企业倒闭。最重要的一点仍然是：必须谨慎地选择挑战时机，并有一个明确的可实现的目标。

市场挑战者如何才能最有效地攻击选定的竞争者并实现自己的战略目标？它可以

发动一场正面进攻(frontal attack),与竞争者在产品、广告、价格和分销活动上短兵相接地较量。它进攻的是竞争者的优势而非劣势。竞争结果取决于谁具有更强的实力和耐力。

但是,如果市场挑战者的资源不如竞争者雄厚,那么正面竞争几乎没有任何意义。因此,许多市场新进者避免正面攻击,它们知道市场领导者可以通过广告战、价格战和其他报复措施来阻止自己。与正面攻击不同,挑战者可以对竞争者的劣势或竞争者市场覆盖面的漏洞发起间接进攻(indirect attack),通过使用一些让现有领导者难以还击或选择忽视的策略,借机获得立足点。例如,比较两个欧洲挑战者——维珍饮料和红牛所采用的不同战略,它们在 20 世纪 90 年代末进入美国软饮料市场,迎战市场领导者可口可乐和百事可乐。[17]

> 维珍饮料正面挑战领导者,开发了它自己的可乐,借助大型广告宣传,试图进入所有销售领导品牌的零售市场。在维珍可乐的发布会上,维珍 CEO 理查德·布兰森(Richard Branson)甚至在纽约时代广场上驾驶一辆坦克穿过用竞争对手的可乐罐堆起的墙,象征着向强大的现有竞争者发起进攻。但是,可口可乐和百事可乐牢固掌控着美国货架,维珍饮料的正面破坏收效不大。虽然维珍饮料仍然存在,但它从未获得美国可乐市场超过 1% 的份额。相反,红牛则间接地攻击领导者。它通过一个补缺产品进入美国软饮料市场:价格是可口可乐或百事可乐 2 倍的碳酸能量饮料,通过在未被市场领导者统治的非传统市场,比如酒吧和夜总会销售。在这些地方,20 多岁的人一口气喝下富含咖啡因的饮料,使自己能整夜狂欢。在获得了忠诚的追随者之后,红牛通过高收益率挤进了社区商店,在这里它可以放进冰柜,与可口可乐和百事可乐只有一臂远。在美国,红牛占有能量饮料市场 65%的份额,并以每年 35%的速度增长。

## □ 市场跟随者战略

不是所有的亚军企业都想挑战市场领导者。挑战者从不会轻率地攻击领导者。如果挑战者的诱饵是更低的价格、改进的服务或者新增的产品特性,领导者可以快速地做出与之相应的行动以削弱其攻击。领导者可能在争夺顾客的残酷争斗中,拥有更持久的力量。例如,几年前,凯马特推出新的低价“蓝光促销”活动来直接挑战沃尔玛的天天低价策略,挑起了一场不可能取胜的战争。沃尔玛很容易地击退了凯马特的挑战,并使其为此付出惨重代价。因此,许多企业倾向于跟随而不是挑战领导者。

一个跟随者可以获得很多好处。市场领导者经常承受开发新产品和新市场、扩张渠道和培育市场的巨大支出。市场跟随者可以吸取领导者的经验,复制或改进领导者的产品和方案,而这么做通常所需的投入较少。虽然跟随者可能不会替代领导者,但是它经常可以同样盈利。

跟随并不等同于消极或完全照搬领导者的做法。市场跟随者必须知道如何保持现有顾客并赢得恰当的新顾客。它必须把握一种巧妙的平衡,既保证紧紧追随以从市场领导者那里赢得顾客,又要保证跟随的距离不要太近,以免遭到报复。每个跟随者都试图努力给目标市场带来鲜明独特的优势——地点、服务和融资。跟随者通常是挑战者攻击的主要目标。因此,市场跟随者必须保持低制造成本和价格或高质量的产品和服务,并且趁新市场打开之时及时进入。

## 市场补缺者战略

几乎每一个行业都包含一些专门服务缝隙市场的企业。它们不去追求整个市场或者大的细分市场，而瞄准“子细分市场”。补缺者通常是资源有限的小企业，不过大企业的小分部也可能执行补缺战略。在整个市场中占有低市场份额的企业也可以通过高明的补缺策略而获得高盈利。

为什么补缺者可以盈利呢？主要原因是市场补缺者非常了解目标顾客群，以致它们要比那些偶尔向补缺市场销售的企业更好地满足顾客的独特需要。结果，因为提供了更大的附加价值，补缺者可以把价格定得高出成本很多，因为其附加价值更大。大众营销者得到的是高销售量，而补缺者得到的是高利润率。

补缺者试图寻找一个或更多安全和可获利的缝隙市场。一个理想的缝隙市场应足够大且有发展潜力，它将是一个能够让企业有效服务的市场。或许更重要的是，补缺者服务的市场对一些大的竞争者没有吸引力。随着缝隙市场的发展和变得越来越有吸引力，企业可以培养专业技能并树立顾客信誉，从而在竞争中保护自己。比如，电脑鼠标和接口设备制造商罗技公司的规模与微软公司相比微不足道。然而，通过技术补缺，它掌控了电脑鼠标市场，使微软成为该行业的亚军。这里还有另一个关于可盈利的补缺者的案例。

> R. A. B. 食品集团不是卡夫公司，而且它并不渴望成为卡夫。销售额超过 370 亿美元的卡夫公司生产所有场合的食物，目标群体广泛。相反，R. A. B. 食品集团的销售额只有 1 亿美元，它瞄准了喜欢烹饪犹太菜的狭小的顾客细分群体。R. A. B. 是一个全国领先的犹太菜制造商，它拥有的品牌包括 Manischewitz，Horiwitz Margareten，Goodman's 和 Rokeach。犹太菜是一个很有吸引力并可获利的缝隙市场。在过去的 5 年间，卡夫公司都在为个位数的增长率而苦苦挣扎。R. A. B. 食品集团的销售则增长了 50%。而且，这个可获利的缝隙市场有非常光明的前途。在种族食物的需求猛增，以及对营养和食物原料质量兴趣增强的推动下，犹太菜正变得主流。研究发现，消费者认为犹太菜的制作与悠久的饮食规则相符，它更干净、更纯粹，并且质量更高。如今，只有 1/5 的犹太菜购买者是传统的犹太顾客。为了把该品牌从商店中较小的犹太专区推广到客流量更大的好位置，R. A. B. 食品集团最近发动了一场“简单的马尼舍维茨”（Simply Manischewitz）广告运动（马尼舍维茨牌大概占其总销售的 54%）。该公司 CEO 说：“虽然犹太食物很明显是我们的传统和支柱，但是我们正重申我们的犹太食品特质，为谋求更大的发展而定位。”[18]

补缺战略的关键在于专业化。市场补缺者可以专注于若干市场、顾客、产品或营销组合等任一方面。比如，它为特定的终端使用者提供专业服务，如法律公司专门为刑事、民事或经济法律市场服务，也可以专业服务于既定规模的顾客群体。许多补缺者专门为那些被大企业忽略的中小顾客提供服务。

一些补缺者聚焦于一个或几个特定的顾客，将其所有产品都销售给一个企业，比如沃尔玛或通用汽车。其他补缺者通过地理市场进行专业化，仅在某一地点、区域或世界某区域销售。“质量—价格”补缺者在低端或高端市场经营。比如，惠普公司专门服务于高质量、高价格的计算器市场。最后，服务补缺者提供从其他公司无法得到的服务。比如，LendingTree 提供在线借款和房地产服务，将房屋买卖者与相

互争夺顾客业务的全国抵押贷款人和经纪人联系在一起。“当贷款人竞争时，你赢了。”

补缺也承担一些重大风险。比如，缝隙市场可能会饱和，或者可能壮大到足以吸引大竞争者。这就是许多企业实施多重补缺战略的原因。通过开发两个或更多缝隙市场，企业可以增大自己存活的机会。比如，Alberto-Culver 公司就是一家价值 15 亿美元的公司。它通过采取多重补缺战略获得利润增长，而且没有惹怒市场领导者。这家企业主要因其美发产品 Alberto VO5 而闻名。它将其营销活动主要聚焦于一些缝隙市场的小品牌，包括美发、护肤以及个人护理产品（Alberto VO5，St. Ive，Motions，Just for me，Pro-Line，TRESemme 和 Consort 男士美发产品），调料和甜料产品领域（Static Guaed 防静电吸附剂）。这些品牌中的绝大多数都居于缝隙市场的首位。Alberto-Culver 公司 CEO 是这样阐释公司的经营哲学的：“我们知道我们是谁，可能更重要的是，我们知道我们不是谁。我们明白，如果我们打算推翻宝洁，那么最终，颜面扫地的将是我们自己。”[19]

## 平衡顾客导向和竞争导向

一个企业无论是市场领导者、挑战者、跟随者，还是补缺者，它都必须密切关注自己的竞争对手，并制定最能有效定位自己的竞争营销战略。同时，它必须在快速变化的竞争环境中不断地调整战略。因此，就产生了这样一个问题：企业花费大量的时间和精力来追踪竞争对手，会损害其顾客导向吗？答案是肯定的。一个企业会因为过于以竞争为中心而忽视了维持可盈利的顾客关系——这个更为重要的焦点。

一个**竞争导向的企业**（competitor-centered company）是一个将其大部分时间花在追踪竞争者行动和市场份额上，并试图找出应对战略的企业。这种方式有利有弊。有利的一面是，企业树立了战斗导向，警惕地观察自己在定位中的劣势，并搜寻竞争者的不足。不利的一面是，企业因过分重视防御而变得过于被动。企业根据竞争者的行动来决定自身的行动，而不是执行自己的顾客关系战略。结果，企业仅仅是简单地适应或延用行业的做法，而不是寻求突破性新方法创造更多顾客价值。

相反，一个**顾客导向的企业**（customer-centered company）在设计战略的过程中，更多地关注顾客的发展。很显然，顾客导向的企业在识别新机会和设定合理的长期战略方面更为有利。通过观察顾客需求的变化，企业可以决定哪些顾客群体和哪些新兴需求是最值得服务的。然后，它可以集中资源，为目标顾客传递卓越的价值。在实践中，如今的企业必须是**市场导向的企业**（market-centered company），密切观察其顾客和竞争者。但它们必须避免盲目地专注于竞争者或片面地聚焦于顾客。

图 18—4 显示，经过多年的时间，企业已经经历了四个导向。在第一个阶段，企业是产品导向，它们对顾客和竞争者都很少关注。在第二阶段，企业成为顾客导向，并开始关注顾客需求。在第三阶段，企业开始关注竞争者，成为竞争者导向。如今，企业需要成为市场导向，平衡对顾客和竞争者的关注。它们需要观察顾客，通过传递比竞争者更多的顾客价值，发现建立有利可图的顾客关系的突破性方法，而不是简单地关注竞争者，并试图通过现有的经营方法击败它们。正如前面所说，营销的起点是对顾客和市场的正确理解。

| | 以顾客为中心：不是 | 以顾客为中心：是 |
|---|---|---|
| 以竞争为中心：不是 | 产品导向 | 顾客导向 |
| 以竞争为中心：是 | 竞争导向 | 市场导向 |

**图 18—4 企业导向的演变**

## 关键术语

竞争优势 competitive advantage
竞争者分析 competitor analysis
竞争营销战略 competitive marketing strategy
战略集团 strategic group
标杆瞄准 benchmark
顾客价值分析 customer value analysis
市场领导者 market leader
市场跟随者 market followers
市场补缺者 market nichers
竞争导向的企业 competitor-centered company
顾客导向的企业 customer-centered company
市场导向的企业 market-centered company

## 概念讨论与应用

**概念讨论**

1. 识别竞争者时，哪一种观点是最好的——行业还是市场？

2. 解释拥有强大的竞争者，对企业有什么好处。

3. 解释创业营销、规范化营销和内部创业营销之间的区别。它们的优点和缺点分别是什么？

4. 描述传递卓越的顾客价值的三种价值原则，解释为什么要以这种方式划分竞争战略。

5. 讨论市场领导者可以采用的战略。

6. 市场补缺者的竞争战略有什么优缺点？

**概念应用**

1. 组成小组，并对当地的 5 家酒店进行顾客价值分析。谁是强势竞争者？谁是弱势竞争者？指出强势竞争者的弱点。

2. 研究蓝海战略并讨论成功实施该战略的企业案例。成功地开发不存在竞争的市场空间的企业是否必须是创新性的企业？

3. 识别以下行业中实施市场补缺战略的企业：汽车、酒店、航空和高尔夫设备。

## 案例

### 博士音响：通过真正的差异竞争

最近，福雷斯特研究公司公布了其每半年一次的消费电子和个人电脑公司的消费者信任度排名调查结果。根据对超过 4 700 位消费者对 22 个最知名的消费技术品牌的民意调查，该企业得出结论："美国人对消费技术公司的信任正在消失。"

为什么消费者信任很重要？福雷斯特公司的副总裁泰德·谢德勒（Ted Schadler）是这样回答这个问题的："信任是检测一个品牌的价值以及收取溢价和促使消费者选择盈利性更高的直接渠道的能力。信任的下降会导致品牌被侵蚀和价格驱动的购买决策，结果导致低市场增长。"

尽管消费者对大多数技术企业的信任度

下降了，但福雷斯特公司获得了另一个令人惊讶的发现。消费者对博士公司的信任度仍然很高。实际上，博士公司在福雷斯特公司的调查中的得分要远远高于其他所有公司。由于这是博士公司第一次进入调查名单，所以结果很不赖。福雷斯特公司指出，这一结果绝不是偶然，博士公司不仅拥有1 000万普通用户，还有超过 1 700 万希望使用博士品牌的人（名列第二的苹果公司为 700 万人）。

高度的顾客信任来源于指导博士公司近50 年的经营哲学。大多数企业如今都高度强调创造收入、利润和股价。它们试图通过使其产品线差异化，提供其他企业没有的产品特征和属性，在竞争中取胜。博士公司确实没有忽略这些因素，但同时它真正的竞争优势源于企业独特的经营哲学。博士公司的主席鲍勃·马雷斯卡（Bob Maresca）是这样理解其经营哲学的："我们并不完全是想要赚钱。"他指出企业专注于研发和产品创新，并继续说道："生意几乎是我们考虑的次要问题。"

**博士公司的经营哲学**

如果你没有和博世交谈，你就无法理解博士公司。阿玛尔·博世（Amar Bose），这个公司的创立者和目前的 CEO，从一开始就负责公司的经营管理。20 世纪 50 年代，博世在麻省理工学院攻读他的第三个学位。他对各种领域的电机工程的研究和学习具有浓厚的兴趣，也非常喜欢音乐。当他购买第一个高保真音响时——他认为这应该是最专业的型号，却对这个音响原音再现的能力感到非常失望。因此，他开始寻找自己的解决方法。最终导致博士公司在 1964 年建立的系列研究就这么开始了。

公司创建之初，阿玛尔·博世就是在后来构成公司经营哲学的核心原则下工作的。在他首次进行扬声器和声音的研究时，他做了一些以后在博士公司一直被不断重复的事情。他抛弃了现有的技术，完全另起炉灶，这在产品开发战略中并不常见。

另一个背离典型企业战略的做法是，阿玛尔·博世将这家私人持股的公司的利润全部再投入到研发中。这个做法反映了他对研究的挚爱和他生产最高质量产品的信念。这样做还有一个原因是，阿玛尔·博世可以这么做。博世曾多次说过："如果我为其他公司工作，我应该早就被解雇了。"因为上市公司有很多不适用于私人持股公司的限制。因此，博世一直扬言，他永远不会让公司上市。"上市对我来说就等于失去公司。我的真正兴趣是研究——它很刺激。而且，在华尔街的监视下，我无法进行长期项目。"

这种对研发的投入使博士公司的顾客对公司有高度的信任。这还解释了他们几近狂热的忠诚度。顾客们知道比起企业利润最大化，博士公司更关注顾客利益——生产更好的产品。但为了不让公司在生存底线上挣扎，博世还是做得不错的。根据市场信息公司 NPD 集团的数据，博士公司在家庭音响市场上处于领先地位，占有 12.6%的市场份额。虽然这个私人企业严格掌控着经营数据，但外界所知道的最近的数据是 2006 年企业收入估计为 18 亿美元。虽然这个数字与索尼公司 2008 年公布的 880 亿美元的年收入相去甚远，但它代表了两年后 38%的收益率。

**突破性产品**

出身谦卑的博士公司除了核心家庭视听产品，如今还拥有广泛的产品线。新增的产品线包含了各种设备，都是阿玛尔·博世近几年重点创造的对象，包括军用、车载、家用/翻新、航空，以及专业的商业音响。甚至有一个部门，负责将测试设备营销给研究机构、大学、医疗设备公司和全球的工程公司。下面介绍的是一些能说明企业突破性的创新产品。

扬声器。博士公司 1965 年生产的首个产品是扬声器。预期在第一年销售 100 万美元，博士公司生产了 60 个，但只销售了 40 个。最初的博士扬声器在 1968 年推出升级版 901 直接/反射音响。这款扬声器在技术上非常领先，以至于至今公司仍在销售它。

这个音响系统是围绕着现场成音设备通过直接和反射渠道（墙、天花板和其他物体）进入人耳的这个概念来设计的。它的配

置完全不同于传统产品。它的造型就像是1/8个球，面对着房间的角度。这个音响没有低音和高音扬声器，相对于当时的高端音响来说也非常小巧。比起市场任何其他音响，这个设计更贴近现场音乐的精神和激情，立即赢得了行业称赞。

但是，博士公司在说服顾客确信这些新式音响的优点时花了很大的工夫。在低音扬声器、高音扬声器和尺寸决定一切的年代，901系列最开始是很失败的。1968年，一个零售店销售员向阿玛尔·博世解释了为什么这个音响卖不出去：

> 你看，我喜欢你的音响，但是我不能销售它。因为它让我失去了作为销售员的所有信誉。我无法向别人解释为什么901音响没有低音扬声器或高音扬声器。一位男士进店购买小型音响，并顺便看到了这个扬声器箱。我走到他面前，他说："你把低音扬声器藏到哪去了？"我回答道："没有低音扬声器。"于是他说道："你是个骗子。"然后走出了商店。

通过新颖的展示和演示技巧，博士公司最终克服了向顾客介绍901系列的优点的挑战。该产品获得了空前的成功，以至于阿玛尔·博世称赞它是为博士公司奠定了基业的产品。

博士公司重要的创新音响有很多。1975年，公司将音乐会音效添加到书架尺寸的301直接/反射音响系统中。14年的研究换来了1984年音响导波管扬声器技术的发展，这项技术目前被运用于赢得无数赞誉的无线电波、音乐波和听觉波音乐系统中。1986年，企业再一次改变了关于音响尺寸与声音之间关系的常规思维。音响气团流系统使手掌大小的音响可以播放出相当于其数倍大的高端音响的听觉效果。最近，博士公司再一次推出装备顶级的音乐监控器，一对设计简洁并可以匹敌三个重低音音响的电脑音响。这听起来简单，但是它绝对值399美元。

耳机。鲍勃·马雷斯卡回忆道："在过去的19年，博士公司在没有获得任何利润前，就投资了数千亿美元用于开发头戴式耳机技术。现在，头戴式耳机是公司的主要业务。"最初，博士公司专注于减少噪音的技术，制造可以阻挡飞机发出的巨大噪音的飞行员耳机。博士耳机不仅可以阻挡噪音，还可以通过电子手段消除周围的噪音，使佩戴上它的飞行员只听到耳机中的声音。博士很快发现，航空乘客也可以像飞行员那样，从其耳机技术中获益。如今，博士安静舒适系列被广泛地应用于各种消费设备中。它已经成为除噪音耳机的标准。一位记者认为，这项产品非常出色，它应该登上"改变世界的101种小设备"榜单（这个榜单上的其他发明包括阿司匹林、纸和电灯）。

汽车悬架是博士公司引入的另一项创新。公司从1980年开始对其并不专业的领域产品进行研究：汽车悬架。阿玛尔·博世对汽车悬架的兴趣要追溯到50年代，当时他购买了雪铁龙DS-19 C和庞蒂克·博纳维尔（Pontiac Bonneville）两辆车。这两辆车都采用了非传统的空气悬挂系统。从那时起，他开始对引擎着迷，要造出不需要牺牲平稳驾驶就能得到出色的转弯能力。阿玛尔·博世在最近的一次访问中说道："在现今的汽车中，总要在缓和碰撞和前后摇晃的操作中取舍。"博士公司目前即将引入一种悬浮系统，它将可以避免这种矛盾。

该系统的基本构架包括一个安装在四个轮子里的电磁马达。基于路面感受监控器的信号传入，这个监控器几乎可以作出即时反应和扩展。如果路面存在碰撞，这个悬浮架就会作出"跳跃"的反应。如果有一个坑，悬浮架就会让轮胎向下延伸，而这些快速反应都是在轮胎真正进入坑之前作出的。除了这些带来舒适的能力，轮胎马达还强大到可以让汽车在遇到强烈摇晃，比如转弯或刹车时，完全保持平稳。在最近一次关于该系统的访问中，博世说："这个系统比其他任何运动型轿车更易操控，它提供了大多数你能想得到的驾驶舒适性。"

迄今，博士公司已经将1亿美元和27年的时间，投资在悬浮架的突破性研究上。该产品正准备投入市场，博士不仓促行事的

经营哲学是对的。博士公司计划首先在不远的将来与一个汽车制造商联盟。由于成本较高，该系统将运用于更高端的豪华汽车。但是最终，博士公司期望广泛的采用和产量的提升可以带来成本的降低，使该悬浮架可以运用到高级轿车以外的所有汽车上。

78 岁，在这个大多数人都早已退休的年龄，阿玛尔・博世仍然坚持每天工作。要么在位于马萨诸塞州弗雷明汉市的公司总部，要么就是在其位于韦兰市附近的家中。马雷斯卡说："他比 18 岁时更有精力。""每一个对他持怀疑态度的人都只能增强他的决心。"这种工作态度体现了现今最具创新力且最受信任的公司的塑造者的激情。他的经营哲学使博士公司拥有一长串突破性创新。即使是现在，当这个企业准备进入汽车悬浮架市场时，它仍然坚持博世的另一个经营哲学："潜在市场规模是多大？我们真的不知道。我们只知道我们有一种非常不同、非常好的技术，以至于每个人都想要获得它。"

**讨论题：**

1. 基于阿玛尔・博世的经验哲学，你认为博士公司是如何分析竞争者的？

2. 本章讨论的三种营销战略方法中，哪一种能最好地描述博士公司的方法？

3. 根据本章提到的迈克尔・波特，以及特里西和威尔瑟玛的理论框架，博士公司追寻的是哪一种竞争营销战略？

4. 博士公司在行业中的竞争地位如何？它的营销战略与其地位相符吗？

5. 你认为博士公司是一个以顾客为中心的企业吗？

6. 当阿玛尔・博世离开公司时，会发生什么事？

资料来源：Jeffrey Krasner, "Shocks and Awe," *Boston Glbbe*, December 3, 2007, p. E1; Simon Usborne, "101 Gadgets That Changed the World," *Belfast Telegraph*, November 5, 2007, accessed online at www.belfasttelegraph.co.uk; Brian Dumaine, "Amar Bose," *Fortune Small Business*, September 1, 2004, accessed online at www.money.cnn.com/magazines/fsb/; Olga Kharif, "Selling Sound: Bose Knows," *BusinessWeek Online*, May 15, 2006, accessed online at www.businessweek.com; Mark Jewell, "Bose Tries to Shake Up Auto Industry," *Associated Press*, November 27, 2005; "Bose Introduces New QuietComfort 3 Acoustic Noise Cancelling Headphones," *Business Wire*, June 8, 2006; "Forrester Research Reveals The Most Trusted Consumer Technology Brands," press release accessed online at www.forrester.com; also see, "About Bose," accessed online at www.bose.com, June 2008.

# 第19章 全球市场

**学习目标**

- 讨论国际贸易体系，以及经济、政法、文化环境如何影响公司的国际营销决策。
- 描述三种进入国际市场的重要方法。
- 解释公司如何为国际市场调整其市场营销组合。
- 确定三种主要的国际市场营销组织形式。

迄今为止，你已经学习了关于公司如何制定和执行市场营销战略，来创造顾客价值和建立持久顾客关系的基础知识。在这一章中，我们将这些基础知识扩展到全球营销中。我们已经在前面的各章谈到过一些全球市场的话题——现在想要找一个不涉及一点国际问题的市场营销领域已经很困难。但是，本章侧重公司在全球市场中营销其品牌时，可能遇到的特殊问题。通信、交通和其他技术的进步已经使世界变得越来越小。今天，几乎所有企业，无论规模大小，都会遇到这样或那样的国际营销问题。这里将讨论市场营销者进入全球市场时需要制定的六种决策。

首先，让我们来看看麦当劳的故事吧。尽管它的根基在美国，但麦当劳是一个真正的全球企业。数十年来，公司已经吸取许多关于如何在全球市场适应当地环境的重要教训。尽管麦当劳在俄罗斯走过一段漫长而充满风险的历程，如今该市场已经成为其全球帝国中盈利性最高的市场之一。

## 章首案例

大多数美国人认为，麦当劳是美国人的。第一家麦当劳店1954年创办于加利福尼亚，有什么可以比汉堡包和炸薯条等快餐食品更美国化呢？但事实是，这家地道的美国公司现在在国外出售的汉堡包和薯条数量远远多于美国国内。2008年，麦当劳228亿美元销售额中近65%来自美国之外的国家和地区，其国际销售额的增长速度是国内的2倍。

如今，麦当劳已经是一个实实在在的全球企业。每天，分布在100多个国家的3万多家麦当劳门店为超过5 200万人提供服务。很少有公司比麦当劳的国际营销经验更丰富。但是，麦当劳的全球化征途并不平坦，其在海外之旅中吸取了不少重要的经验教训。要了解麦当劳的国际化进程，就不能错过它在俄罗斯的经历——那是一个文化、经济和政治等各个方面都与美国完全不同的市场。

麦当劳于1976年首次注意到俄罗斯市场（那时还是苏联），当时麦当劳加拿大的领导乔治·科汉（George Cohon）在苏联奥林匹克官员参加蒙特利尔奥运会期间，邀请他们看看麦当劳。苏联人对麦当劳汉堡包、薯条和其他食品的喜爱让科汉感到惊喜。接下来的14年，科汉先后100多次飞往俄罗斯。先是为麦当劳争取到苏联的许可，为1980年莫斯科奥运会提供食品，后来才被允许在该国开办麦当劳餐厅。他很快地了解到，在苏联，人们对麦当劳一无所知。

直到1988年，前苏联领导人米哈伊尔·戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）开始开放俄罗斯的经济后，科汉才与莫斯科市达成协议，可以在莫斯科的普希金广场（Pushkin Square）开办第一家俄罗斯的麦当劳。但获得允可只是刚刚开始。实际上，开餐厅带来了一系列新的挑战。由于苏联庞大和官僚的政府机构，麦当劳不得不拿到大约200个签字之后，才可以开第一家店。可是，新的困难接踵而至，麦当劳很难在苏联找到可靠的供应商，即使是最基本的汉堡包和小餐包。所以，麦当劳只好投资4 500万美元建造了一家工厂，自己生产这些东西。它甚至还从加拿大带来技术专家和抗病虫害的特殊种子；教苏联的农民如何种植专门用于炸薯条的褐色布尔班克（Russet Burbank）土豆；建立自己的巴氏灭菌工厂，以确保新鲜牛奶的充足供给。

普希金广场上的莫斯科麦当劳最终于1990年1月开门迎客，它很快地征服了消费者的心。但是，公司仍然面对很多障碍。普希金广场的这个麦当劳餐厅规模很大——有26个收银台（比你在一般的沃尔玛超市看到的还要多）和900个座位（美国普通的麦当劳只有40～50个座位）。在如此大的规模下，为顾客提供优质服务所必需的物流状况却不容乐观。而只有很少的员工或顾客理解快餐的概念，就使得事情更困难。

尽管美国消费者很熟悉麦当劳，但是俄罗斯人却不大知道。所以，为了在这个新市场中实现顾客满意的高标准，这位美国快餐巨头不得不教育员工接受麦当劳的行事方式。它在汉堡包大学培训俄罗斯管理者，并要求所有的630位员工（他们中有很多人甚至不了解麦乐鸡与鸡蛋松饼的区别）接受16～20小时的基础知识培训，如烹饪肉饼，制作麦香鱼三明治，以及微笑服务。回想那些日子，麦当劳甚至教育消费者——大多数莫斯科人从未见过快餐店。麦当劳为排队等候的顾客播放录像，告诉他们应怎样在柜台前点餐和付款，如何将大衣放在椅背上，以及如何享用巨无霸汉堡。

尽管有种种困难，莫斯科麦当劳餐厅一开始就创造了奇迹。开业第一天，蜂捅而至的顾客达到了令人难以置信的5万人。按照其通常的做法，麦当劳立刻开始建立公共关系。它为700名莫斯科孤儿举办了一个开业晚会，并将开业当天的所有利润捐赠给了莫斯科儿童基金。

自第一家餐厅开业以来，麦当劳在俄罗斯蓬勃发展。普希金广场的门店现在仍然是世界上最繁忙的麦当劳，而俄罗斯则是麦当劳全球帝国的王冠。公司在俄罗斯 40 个城市的 180 家餐厅年平均服务 85 万就餐者——客流量是其他 117 个国家麦当劳门店平均水平的 2 倍。

尽管顾客排长队等候，麦当劳一直注重加快在俄罗斯的扩张。最近几年，它放缓了增长速度，将注意力集中于提高利润和产品及服务的质量，力图使现有餐厅的业务进一步增长。控制增长速度但保证盈利的办法之一是，增加新产品项目以便在一天的不同时段吸引消费者。所以，就如同它多年前在美国所做的，俄罗斯麦当劳的菜单上现在增加了早餐项目。

尽管只有 5% 的俄罗斯人在外吃早餐，但这个大城市中越来越多的通勤人员为避开交通高峰更早地离开家。公司希望新的早餐项目会吸引上班路上的通勤人员顺道在麦当劳停留一下。但是，麦当劳增加早餐项目后，就在早上的几个小时停止了其传统汉堡包的供应。于是，许多顾客抱怨买不到汉堡包，麦当劳趁势导入了新鲜的松饼——一种上面配有香肠、奶酪、莴苣、沙司和特质酱料的英式松饼。这款新产品很快成为畅销品。

为了缩短餐厅内顾客排队等候的时间，吸引开车族，麦当劳还向俄罗斯消费者介绍开车经过窗口。最初许多俄罗斯人不理解这一概念。相反，他们把开车经过窗口视为另一支队伍，在那里购买食物、停车再到店堂里面来吃。而且，俄罗斯的汽车常常没有杯架，所以开车经过的顾客很少购买饮料。不过，随着越来越多的顾客适应了这一概念，麦当劳在其新店里设置的开车经过窗口和店内窗口各占一半。

这就是麦当劳在俄罗斯的经历。但这只是麦当劳国际化的一个缩影而已，与其在俄罗斯调整配方一样，麦当劳在其他主要的全球市场，为符合当地消费者的特殊需求也多次调整自己的营销和运营策略。有一点是肯定的，麦当劳是全球品牌。其遍布全球的餐厅采用了统一的全球战略——以买得起的价格出售方便食物。无论你在世界任何地方——从莫斯科到蒙特利尔，或者从上海到希博伊根和芝加哥——你都会发现金色的拱门和充满汉堡包、巨无霸、薯条、奶昔等熟悉产品的菜单。但是在一般的战略框架下，麦当劳努力适应各个当地市场的细微差别。麦当劳的欧洲总裁说："全欧洲有 40 个不同的市场，就有 40 种不同的口味。即使在同一个国家市场中，也有差异。我们是经营全球品牌的当地营销者。"[1]

> 麦当劳是一家真正的全球企业。这个土生土长的美国公司如今在国外出售的汉堡包和薯条数量远远超过了其在美国国内的销售量。

过去，美国公司不大重视国际贸易。它们认为，能偶尔地从出口中得到一些额外的销售，固然不错，但是大市场在国内，它充满了机会，也很安全。管理者不需要学习其他语言，应对陌生的和价值不断波动的外国货币，面对政治和法律的不确定性，或者调整产品以适应不同的顾客需求和预期。但是，今天境况大不相同了。各种组织，从可口可乐、IBM 和谷歌到 MTV 甚至 NBA，都进入了全球市场。

## 21 世纪的全球营销

便捷的通信、交通和资金流动正使得世界迅速“变小”。一个国家开发的产品，例如古琦的包、索尼的电器、麦当劳的汉堡包、日本的寿司、德国的宝马汽车等，在其他国家也受到消费者的热爱。一位穿着意大利套装的德国商人，在日本餐馆里会见

英国朋友，返回家中后饮用俄罗斯沃特加，观看《美国偶像》的电视节目……这样的事已经不足为奇。

国际贸易正在迅猛发展。1990 年以来，全世界跨国公司的数量已经从 3 万家增加到 6 万多家。这些跨国公司中有一些真正的巨型企业。实际上，世界上最大的 150 个经济体中，只有 76 个是国家，其余都是跨国公司。目前，世界上最大的公司是沃尔玛，其年收益已经超过世界排名第 25 的国家的 GDP。[2]

2003 年以来，世界贸易总量的年均增长速度为 4.5%～11%，而全球 GDP 的年均增长速度只有 2.5%～5%。2008 年，产品和服务的世界贸易总额超过了 1 690 亿美元，约占世界 GDP 总量的 25%。[3]

长期以来，许多美国公司在国际市场中取得了成功：可口可乐、通用电气、IBM、高露洁、卡特彼勒、福特、波音、麦当劳，以及其他数十家美国公司已经将世界作为它们的市场。而诸如索尼、丰田、BP、宜家、雀巢、诺基亚和保诚（Prudential）等外国企业的名字，在美国也已经家喻户晓。有些产品和服务看上去是美国货，但实际上是由外国公司生产或拥有的，例如班塔姆出版社（Bantam Books）、芭斯-罗宾斯冰激凌、通用电气和 RCA 电视、三花（Carnation）牛奶、环球影城（Universal Studios）和汽车旅馆 Motel 6 等，不胜枚举。米其林是一个地道的法国轮胎制造商，但其目前的交易量有 32%发生在北美。典型的美国制造商强生公司麾下的许多品牌，例如邦迪、强生婴儿洗发水等在海外市场也很促销，其交易总额的 45%发生在国外。而美国的卡特彼勒公司现在更多地属于世界市场，其销售总额的 63%来自美国本土之外的市场。[4]

随着全球贸易的发展，全球竞争也日益加剧。外国公司积极地扩张进入新的国际市场，国内市场不再充满机会。如果公司耽误了国际化的步伐，就可能被西欧和东欧、中国和环太平洋国家、俄罗斯和其他国家日益增长的市场阻隔在外。那些固守国内市场想图个安全的企业，不仅会失去进入其他国家市场的机会，而且有可能失去国内市场。那些根本没有考虑国外竞争者的国内公司会突然发现，这些竞争者已经来到了自家后院。

具有讽刺意味的是，尽管企业迈出国门的愿望比以往任何时候强烈，但风险也大得多。进入全球市场的公司可能面对不稳定的政局和货币、政府的限制性政策和管制，以及较高的贸易壁垒。腐败也是越来越严重的问题——一些国家的官员常常把生意交给贿赂额最高的投标者，而非最优秀的投标者。

**全球企业**（global firm）是在一个以上的国家开展经营活动，并获得市场营销、生产、研发和融资优势的公司，而这些优势是只在国内经营的企业无法得到的。全球企业将世界视为一个统一的市场。它寻求不同国家市场的共性，建立跨国品牌，在全世界选择最合适的地方融资、购买原材料和零部件、制造并营销产品。例如，世界最大的电梯制造商奥迪斯电梯（Otis Elevator），其销售总额的 4/5 来自美国以外的市场。它在法国购买电梯门；在西班牙采购齿轮部件；在德国购买电机；在日本购买特殊的电机驱动器；在美国只是进行集成组装而已。“国界是 20 世纪的概念，”一位全球营销专家说，“跨国公司已经认同了‘无国界’的经营理念。”[5]

这并不意味着，中小型企业都必须在十几个国家经营才能够取得成功。这些公司可以实施全球性补缺战略。但是，世界正越变越小，所有在全球行业中经营的公司——不论规模大小——都必须在世界市场中评价和确立自己的定位。

全球化的快速推进意味着，所有公司不得不回答以下基本问题：我们应该在国内、我们所在的经济区域、全球如何定位？谁是我们的全球竞争者？它们的战略和资

源优势是什么？我们应该在哪里生产或采购产品？我们应该与其他企业在世界范围内形成怎样的战略联盟？

如图 19—1 所示，公司在国际市场营销中面临六项主要决策，本章将依次讨论它们。

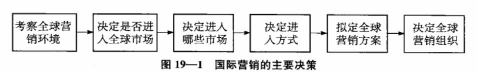



**图 19—1 国际营销的主要决策**

# 考察全球营销环境

在决定是否进行国际化经营之前，公司必须全面了解国际市场营销环境。最近 20 年间，这一环境发生了重大的变化，既创造了新的机会，也带来了新的问题。

## 国际贸易体系

希望从事国际化经营的美国公司必须首先理解国际贸易体系。力图将产品出售给其他国家的顾客的企业往往会面临各种不同的贸易限制。外国政府可能对某些进口产品征收较高的关税和税收，旨在增加收入或保护本国企业。外国政府还可能设定配额，限制某些产品的进口数量，目的是节约外汇，并保护当地的产业发展和就业机会。从事国际化经营的企业也许还会遇到外汇管制，即限制外汇总量以及与其他货币兑换的汇率。公司还可能面临非关税壁垒，例如对外国公司投标的偏见、限制性产品标准或者其他管制。[6]

同时，某些力量帮助不同国家之间开展贸易。例如，关贸总协定（GATT）和各种区域性自由贸易协定。

### 世界贸易组织和关贸总协定

关贸总协定是一个具有 61 年历史的协议，致力于通过降低关税和其他国际贸易壁垒来促进世界贸易的发展。自该协定于 1947 年订立以来，成员（目前的数量是 152 个国家和地区）已经在一起经过了 8 轮谈判，重新评估贸易壁垒，为国际贸易设定新规则。前 7 轮谈判将在世界范围内制成品的关税从 45%降至 5%。[7]

最近一轮关贸总协定谈判，称为乌拉圭回合，拖延了 7 年之久后，终于在 1994 年完成。乌拉圭回合的影响将延续很多年，因为新的协议将促进全球贸易的长期增长。它将世界商品关税降低了 30%。该协议还拓展了关贸总协定，将覆盖范围扩大到农业和服务，并加强了版权、专利、商标和其他知识产权的国际保护。尽管这种协议的经济影响很难衡量，但研究表明，农业、制造业和服务的贸易壁垒减少 1/3，将促进世界经济增长 6 130 亿美元，相当于在世界经济中增加了一个土耳其。[8]

除了减少贸易壁垒和制定全球贸易标准，乌拉圭回合建立了世界贸易组织（WTO）来执行关贸总协定的规则，监督关贸总协定的实施，调解国际贸易争端，执行贸易制裁。其前身关贸总协定不具备这些权力。新一轮关贸总协定谈判，即所谓的多哈谈判，于 2001 年末在卡塔尔的多哈举行，原来预计在 2005 年达成协议，但讨论

至今还在继续。[9]

### 区域性自由贸易区

一些国家以突破国际贸易的管制为共同目标而组织起来建立国家集团，形成自由贸易区或者经济集团（economic community）。欧盟（EU）就是其中典型的代表，它于1957年成立时被称为“欧洲共同体市场”。欧盟致力于创造一个单一的欧洲市场，减少甚至消除壁垒，使产品、服务、资金和劳动力在成员国之间自由流动，并制定与非成员国的贸易政策。今天，欧盟是世界上最大的市场之一。目前，其27个成员国拥有近5亿消费者，出口量占到世界总出口量的20%以上。[10]

欧洲的一体化在为美国和其他非欧洲企业提供巨大的机会的同时，也带来威胁。欧盟一体化程度的不断提高使欧洲公司在世界市场上成长为更大和更强的竞争对手。但也许更应该令人担忧的是，欧洲内部的低壁垒会造成更高的外部壁垒。一些观察家妒忌“堡垒欧洲”对欧盟成员国的企业优惠有加，但对外来者却常常设置障碍、频加阻挠。

欧洲一体化的进程已经放慢——完成一体化进程还要解决许多问题。最近几年，13个成员国采用欧元作为统一的货币，推动一体化向前又迈进了重要的一大步。其他许多国家预期会在随后的几年跟上。欧元的广泛采用将减少在欧洲做生意的货币风险，使以前货币较弱的成员国成为更有吸引力的市场。[11]

但是，即使采用了欧元，欧盟也不可能跨越2000年的传统而成为“欧洲联邦”。一个拥有20多种不同语言和文化的国家集团要走到一起，并像一个国家实体一样行动，毕竟困难重重。例如，2005年中期的投票，因为法国和荷兰的否决，形成单一欧洲宪法的努力失败了。成员国之间的经济争端也长时间拖延了统一预算的谈判。尽管只取得了部分成功，一体化已经凭借其设想，凭借其超过14.5万亿美元的年GDP总量，使欧洲成为一股不可小视的全球力量。[12]

1994年美国、加拿大和墨西哥之间签订《北美自由贸易协定》，建立起一个重要的自由贸易区。该协议创造了一个由每年生产和消费价值16万亿美元商品和服务的4.47亿人口构成的单一市场。在其生效十几年间，北美自由贸易区逐步消除了三个成员国之间的所有贸易壁垒和投资限制。于是，该协定很快带来了成员国之间的贸易繁荣。在生效后的12年中，北美自由贸易区成员国之间的贸易已经增长了198%。美国向北美自由贸易区伙伴的商品出售增长了157%，同期世界其他地方出口增长108%。加拿大和墨西哥现在是美国第一、第二大贸易伙伴。[13]

跟随北美自由贸易区的明显成功，《中美洲自由贸易协议》（CAFTA）于2005年在美国、哥斯达黎加、多米尼亚共和国、萨尔瓦多、危地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜之间建立了一个自由贸易区。据称，相关国家从1994年开始，就在调查建立一个美洲自由贸易区（FTAA）的可能性。这一巨大的自由贸易区将包括34个国家，从白令海峡一直延伸到好望角，人口超过8亿人，GDP总量达到18.8万亿美元左右。[14]

在拉丁美洲和南美洲还有其他自由贸易区。例如，南方共同市场（Mercosur）团结11个拉丁美洲和南美洲国家，而安第斯集团（CAN，西班牙语原意）的成员国更多。2004年后期，Mercosur和CAN同意合并，模仿欧盟模式，创建南美洲国家联盟（Unasur）。有望在2008年中期完成各贸易集团之间的整合，将于2019年消除各成员国之间的所有关税。拥有超过3.61亿人口，联合后的年GDP总量超过2.65万亿美元，出口价值1 810亿美元，南美洲国家联盟将继北美自由贸易区和欧盟之后，成为全世界最大的贸易集团之一。[15]

全球营销者必须了解每个国家都有自己的独特之处。一个国家对不同产品和服务的接受意愿及其作为一个市场对外国企业的吸引力，取决于其经济、政法和文化环境。

## □ 经济环境

国际市场营销者必须研究各个国家的经济发展状况。两种经济因素反映了一个国家的市场的吸引力：该国的产业结构及其收入分配。

国家的产业结构决定了其产品和服务需求、收入水平和就业水平。一般认为，有四种产业结构：

- 自给自足经济。在自给自足的经济中，绝大多数人口从事简单的农业劳作。他们大多数产出供自己消费，余下的小部分用于交换简单的商品和服务。这种经济只能提供很少的市场机会。
- 原材料出口经济。处于这种经济形态中的国家拥有一种或几种丰富的自然资源，但是在其他方面很贫穷。其收入主要来自这些资源的出口。例如，智利（锡和铜）、刚果民主共和国（铜、钴和咖啡）、沙特阿拉伯（石油）。这些国家对大型设备、工具和物料以及卡车，有较大的需求。如果外国居民和富有的统治阶层人数较多的话，奢侈品在这里也有市场。
- 工业化进程中的经济。在工业化进程中的经济中，制造业约占国家经济的10%～20%。例如，埃及、印度和巴西。随着制造业的增长，这些国家需要进口更多的原材料、钢铁和重型器械，而纺织品、纸制品和汽车的进口逐步减少。工业化往往会产生一个新的富裕阶层和一个虽然规模较小但增长迅速的中产阶级，这两个阶层对新型的进口产品都有较高的需求。
- 工业经济。工业经济的国家是产品、服务和资本的主要输出国。它们彼此之间开展商品贸易往来，也将原材料和半成品出口给其他经济类型的国家。这些工业化国家的各种生产活动及其大规模的中产阶级，使之成为各种商品的巨大市场。

第二种经济要素是该国的收入分配。工业化国家有低、中、高收入的家庭。相反，在自给自足经济的国家可能主要是低收入的家庭，其他经济形态的国家中家庭收入可能非常悬殊。但是对各种商品（包括奢侈品）而言，即使贫穷的国家或发展中国家，也可能是有吸引力的市场。例如，许多奢侈品品牌的市场营销者正纷纷涌入中国快速发展的消费者市场。[16]

> 中国 13 亿消费者中的一半仅能维持温饱，更不用说购买奢侈品。根据世界银行，4 亿多中国人每天的生活费不足 2 美元。然而，奢侈品牌——从古琦和科迪亚到劳力士和宾利——都纷纷进入中国市场。在这个发展中国家，2 000 美元的手袋、2 万美元的手表、100 万美元的大型豪华轿车如何能够如此热销？太简单了，科迪亚的总裁说：“记住，在中国，即使一个中等城市的人口也比瑞士多。所以，即使只有很小比例的人能买得起我们的产品，购买量也是惊人的。”虽然 1 000 个中国居民中只有 0.2 个百万富翁（美国每千人中有 8.4 个百万富翁），中国百万富翁的总人数仅次于美国、德国和英国。2005 年，中国的奢侈品消费占世界总量的 12%，比美国和日本的一半略低。但是，到 2014 年，这一数字有望跃升到 23%，使中国成为世界上最大的奢侈品消费市场。中国经济日益繁荣，其百万富翁和中产阶级的队伍的膨胀速度令人啧啧称奇，奢侈品牌蜂播而至抢占

市场，竭力兜售它们的产品。“中国人是奢侈品天然的受众，”一位分析家说道，在改革开放之后，中国精英们“渴望炫耀他们新积累的财富”。

因此，国家和地区的经济环境将影响国际营销者关于进入哪些市场和如何进入的决策。

## □ 政治和法律环境

世界各国在政治—法律环境上有显著的差异。公司决定是否在某个国家做生意时，应该考虑该国对待国际采购的态度、政府的官僚作风、政治稳定性以及金融管制等因素。

一些国家对外国企业非常友好；另一些国家却对外国投资存有敌意。例如，印度用进口配额、金融管制等限制措施干扰外国企业，使得在那里经营成为一种挑战。相反，邻近的亚洲国家诸如新加坡和泰国对外国投资很友好，为它们提供激励和有利的经营条件。政治和管制稳定性是另一个问题。例如，委内瑞拉政府因变化无常而声名狼藉——由于通货膨胀等经济因素和过高的公共开支——增加了在那里做生意的风险。尽管大多数国际市场营销者仍然发现委内瑞拉的市场有吸引力，但不稳定的政治和管制环境将影响他们开展业务和处理财务问题的方式。[17]

公司还必须考虑一个国家的货币管制政策。销售者希望他们所获取的利润能够用有价值的货币支付。较为理想的状况是，买者能够以卖者的货币或以其他世界流通的货币支付货款。缺少这种货币的时候，卖方可能接受一种受管制的货币（blocked currency）——买方政府限制这种货币的运出，卖方只能在当地购买自己所需的其他商品，或者将所购商品在其他地方出售换回所需货币。除了外汇管制，不断波动的汇率也给国际营销者带来很高的风险。

大多数国际贸易涉及现金交易。然而，许多国家硬通货很少，不足以支付它们从其他国家的购买。它们可能希望用其他东西替代现金来支付相关款项，这就推动了对等贸易（countertrade）的增长。对等贸易主要有以下几种形式：易货贸易（barter）是商品或服务的直接交换，例如当阿塞拜疆从罗马尼亚进口小麦时，以原油交换；越南用大米与菲律宾交换化肥和椰子。另一种形式是补偿贸易（compensation），又称回购（buyback），卖方向另一个国家出售工厂、设备或技术，并同意以生产出来的产品支付。于是，日本的福助公司（Fukusuke）出售编织机和纺织原材料给上海服装制造商中纺公司（Chinatex），以该机器生产的纺织品交换。对等贸易最常见的形式是互购（counterpurchase），卖方虽然获得全额支付的现金，但必须同意将其中的一部分用于购买该国的产品。例如，波音出售飞机给印度，并同意购买印度的咖啡、大米、橄榄油和其他商品，再将这些产品在其他地方出售。[18]

对等贸易可能非常复杂。例如，几年前，戴姆勒·克莱斯勒公司同意向罗马尼亚出售30辆卡车，来交换150辆罗马尼亚吉普，然后将这些吉普车出售给厄瓜多尔换取香蕉，再将香蕉卖给德国的连锁超市。通过这一过程，戴姆勒·克莱斯勒公司最终获得以德国马克支付的货款。

## □ 文化环境

每一个国家都有自己的风俗、道德规范和禁忌。设计全球市场营销战略时，公司

必须了解在各个细分市场中，文化怎样影响消费者的反应。而且，它们必须了解自己的营销战略如何影响当地的文化。

### 文化对市场营销战略的影响

在策划营销方案之前，公司必须理解不同国家的消费者对产品的看法和使用习惯。世界市场上常常有意想不到的事情发生。例如，法国男性化妆品和洗漱用品的平均使用量是其妻子的 2 倍。德国人和法国人比意大利人食用更多品牌化包装的意大利面。大约 49％的中国人在上班路上吃早餐。大多数美国女性在睡觉时打散发型并卸妆，而 15％的中国女性在睡觉时保持发型。[19]

忽略文化规范和差异的公司可能犯下非常尴尬的错误，并为此付出高昂的代价。下面就是一些例子。

> 耐克曾播出一则以武术为主题的电视广告，因为表现勒布朗·詹姆斯冲撞一些在中国文化中备受尊敬的人物形象而被禁止，处境尴尬的耐克正式道歉。布朗-福尔曼酿酒公司（Distillers Brown-Forman）在希腊的雅典进行橱窗展示时，也犯过类似的错误。它展示一尊印度教中的杜尔迦神坐在一只老虎上手握 Southern Comfort 酒。世界各地的印度教教徒被激怒了，他们纷纷发信函和电子邮件抗议该公司诽谤他们的神——印度教将饮酒视为一种罪过。处境尴尬的布朗-福尔曼酿酒公司赶紧撤掉了该展示，并声明："我们不知道这是印度教中神的形象。这是一次无心的过失，也违背我们自己的市场营销原则（在促销公司酒精饮料时禁止使用宗教形象）。"[20]

各国的商业道德和行为也存在很大的差异。例如，美国经理喜欢直接谈生意，并很快地投入针锋相对的讨价还价。但是，日本和其他亚洲商人常常认为，这种行为很失礼。他们喜欢先礼貌地寒暄一阵，而且他们很少在面谈中直接说“不”。南美人谈生意时喜欢彼此靠得很近——彼此的鼻子都快碰到一起了。当南美人靠近时，美国经理常常本能地向后躲避，结果往往弄得双方不欢而散。美国经理到其他国家做生意之前，需要了解这类因素。[21]

能够很好地理解文化差异的公司可以利用文化差异，在国际市场中进行产品定位和开展市场营销运动。以 LG 电子为例，这是一家年销售额达到 600 亿美元的韩国电子、通信和电器制造商。LG 目前在 39 个国家经营，其销售额的 89％来自韩国之外的全球市场。LG 的全球成功取决于其在深入调查的基础上，理解和迎合当地市场的独特需求。[22]

> 泡菜是韩国的传统美食，当地的大多数食物中都会用到它。由发酵过的蔬菜加上大蒜和辣椒酱做成的泡菜有股很浓的味道，如果把它放入普通的冰箱，刺鼻的气味会污染旁边的食品。20 年前，LG 推出了泡菜冰箱，内置一个精巧的隔间，将味道刺鼻的泡菜与其他食物隔离开来。泡菜冰箱现在已经成为 65％的当地家庭的必备之物，LG 是韩国销售业绩最佳的电子产品制造商。
>
> LG 的使命是通过创造使顾客开心的产品来改变他们的生活——不论他们生活在何处。在印度，LG 推出有较大蔬菜和储水分割间的冰箱，能够适应当地不稳定的电力状况，以及迎合当地消费者偏好的色彩明亮的外观（在南方是红色，在克什米尔是绿色）。LG 在印度销售的微波炉内胆是黑色的，以便掩盖马萨拉（masala，印度烹饪用的混合调味品）的污点。在伊朗，LG 提供的微波炉装有预设按钮，专门加热羊肉串——一道当地人最爱的菜肴。在中东，公司推出一款镀

金表面的 71 英寸平板电视机，售价 8 万美元——迎合当地上层社会对财富的喜好。在俄罗斯漫长的冬季里，当地的人们喜欢待在家里娱乐。LG 开发出一种卡拉 OK 话筒，可以存入 100 首最受欢迎的俄罗斯歌曲，播放时字幕可以在屏幕上滚动。这款产品在上市的第一年就售出 22 万套。

因此，理解文化传统、偏好和行为不仅可以帮助公司避免尴尬的错误，而且可以有效地利用跨文化机会。

### 市场营销战略对文化的影响

当市场营销者担心文化影响他们的全球营销战略时，其他人却担心市场营销战略对全球文化的影响。例如，社会评论家们担忧诸如麦当劳、可口可乐、星巴克、耐克、微软、迪士尼和 MTV 等大型的美国公司不仅仅“全球化”它们的品牌，它们正“美国化”世界文化。

> 购物中心，在快餐连锁店和百吉圈（Bagel）商店中，聚集着一群年轻人，他们身着松松垮垮的裤子，踏着滑板，满嘴俚语。他们打量着一位穿着 DKNY 的女性，她一手拿着《时代》杂志，另一手端着一杯拿铁咖啡，步履蹒跚地走过。与她擦肩而过的是一个戴着扬基队棒球帽的小伙，他正用摩托罗拉手机打电话，与朋友谈论着昨晚看过的马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）的电影。
>
> 这是一个标准的美国场景——但不是发生在美国，而在英国。美国文化太泛滥了，这种场景可能在全球数十个城市上演，布达佩斯、柏林、波哥大或波尔多，甚至是米兰或莫斯科。作为无可匹敌的全球超级强国，美国以前所未有的规模出口它的文化……有时候，美国思维被转换和吸收，比如个人权利、言论自由和尊重女性等，使得当地的文化更加丰富。另一些时候，它宣传物质主义，或者因为与当地传统发生抵触和碰撞而更糟。[23]

“今天，全球化常常长着米老鼠的耳朵，吃着巨无霸汉堡，喝着可乐或百事，用着微软的视窗软件，”托马斯·弗雷德曼在他的书《了解全球化》(The Lexus and the Olive Tree) 中写道。[24]评论家担心，在这种“麦当劳化”下，全球各国正失去自己的个体文化认同。印度的少年观看 MTV，向他们的父母索要更多的西式服装及外国流行文化和价值的其他标志物。欧洲小山村中的祖母不再每天早上去当地集市，为晚餐准备肉、面包和其他。相反，她们如今在沃尔玛购物中心采购。沙特阿拉伯的女性观看美国电影，并开始质疑自己的社会角色。大多数中国人在星巴克进入市场之前，从来不喝咖啡，可现在他们涌进星巴克，“因为这是一种新生活方式的标志”。同样，麦当劳仅仅在中国北京就有 80 家门店，近一半的孩子认为那是本国品牌。

这种担忧有时候会引发对美国全球化的激烈反对。著名的美国品牌在一些国际市场成为抵制和抗议的目标。诸如可口可乐、麦当劳、耐克、肯德基等企业作为美国资本主义的标志，被反对全球化的抗议者挑出来作为重点声讨的对象，当反美情绪高涨之时尤为如此。

尽管这类问题确实存在，但支持全球化的人认为，对“美国化”和美国品牌潜在伤害的担忧有些夸大了。美国品牌在国际市场经营得非常好。在明略行咨询公司(Millward Brown Optimor) 最近的全球消费者品牌调查中，前 15 名的品牌中有 11 个是美国品牌。[25]而且，最近一项对 41 个国家的 3 300 名消费者的研究发现，消费者并没有将反美情绪转化为反美国品牌情绪。许多知名的美国品牌在全球，甚至在一些最不可能的地方，繁荣发展。[26]




正是午餐时间，伊朗首都德黑兰北部市郊，Nayeb 饭店的饭桌旁围坐着举止优雅的伊朗女性。她们戴着 Jackie O 太阳镜，穿着名牌牛仔裤，用法语、英语以及当地的波斯语轻松愉快地交谈。唯一能够让你看出这些女士并非在纽约的某家时髦餐厅用餐的，是她们遵从伊斯兰教传统用以覆盖金色头发的价格不菲的爱马仕（Hermés）围巾。那么，她们选用的饮料是什么呢？这是革命的伊朗，政府禁止饮酒，女士们选择了可口可乐。是的，可口可乐。这对伊朗的神权主义者而言，是很难接受的事实。他们希望伊朗人避开"圣诞老人"的品牌，例如可口可乐和百事可乐。但是，如今，这两个美国品牌已经夺走了近一半的伊朗软饮料市场——中东最大的饮料市场之一。"我劝说顾客别买这些东西，因为它们是美国货，"一位德黑兰的小店主说，"但是他们不在乎，反而让他们更想买了。"

实际上，大多数研究表明，文化交换双向的——美国也受到了文化影响。

好莱坞主导全球电影市场——在一些欧洲市场征服了 90% 的观众。但是，英国电视正回应美国节目的竞争，例如《办公室》、《美国偶像》、《与明星共舞》(Dancing with the stars) 等。尽管西印度运动迷们现在观看篮球比棒球多；一些中国年轻人正将 NBA 超级明星的名字涂抹在他们的毛衣上；橄榄的流行度不断提高，如今已经具有一定的国际基础。即使美国孩子也越来越受到亚洲和欧洲文化进口的影响。大多数孩子了解《古龙战队》 (Power Rangers)、虚拟宠物 (Tamagotchi) 和口袋妖怪 (Pokemon)、世嘉 (Sega) 和任天堂。J. K. 罗琳的非常英国化的小说《哈里·波特》正影响美国年轻一代的思想，更不用说数百万美国老年人也热衷于此。现在，英语仍然是这个星球的主导语言，接触网络经常意味着第三世界的年轻人更多地暴露在美国流行文化下。但是，同样的技术也使在美国学习的巴尔干学生可以听到从塞尔维亚或波斯尼亚传来的网络新闻和音乐。[27]

美国公司已经意识到，要在国际市场上取得成功，它们必须适应当地的文化价值和传统，而不是尽力推行自己的文化。巴黎迪士尼最初因为不能尊重当地的文化价值观和行为而惨遭失败。据欧洲迪士尼经理说，"我们刚开业时，以为是迪士尼就足够了。现在我们意识到，顾客希望得到符合他们自己的文化和旅行偏好的产品和服务。"[28]正是这一认识使得巴黎迪士尼成为欧洲最吸引人的旅游地——每年的参观人数是埃菲尔铁塔的 2 倍。电影主题的迪士尼影像公园现在将迪士尼的娱乐和魅力与欧洲电影的历史和文化巧妙地融合在一起。一场纪念迪士尼卡通动物形象的历史表演使用了 6 种语言，里面的角色全部由当地土生土长的明星用本土语言出演。

因此，全球化是双向的。如果全球化有米老鼠的耳朵，那它也带着法式贝雷帽，用诺基亚手机打电话，在宜家买家具，开着丰田的凯美瑞汽车，用索尼的大屏幕等离子电视机收看节目。

## 决定是否走向全球

并非所有的公司都需要到国际市场冒险才能生存。例如，大多数当地企业仅仅需要在当地市场好好营销就可以。国内经营相对容易和安全。管理者不需要学习另一个国家的语言和法律。他们不必应付价值频繁波动的货币，面对政治和法律的不确定性，或者重新设计产品以适应不同顾客的期望。但是，在全球行业中经营的公司则不

同，它们在特定市场的战略定位受到其全球性定位的极大影响，因此必须在地区或世界范围的基础上进行竞争，才能获得成功。

以下一些因素中的任何一种都可能将公司推向国际竞争的舞台。全球竞争对手可能通过提供更好的产品或更低的价格攻击公司的母国市场，而公司可能要在竞争对手的本国市场中反击，以牵制它们的资源；或者公司的顾客可能正在全球扩张并要求国际服务；或者公司的母国市场停滞或缩小，外国市场带来额外的销售和利润机会。例如，为了弥补美国碳酸饮料市场的下降，可口可乐和百事可乐在诸如俄罗斯、中国等新兴市场快速扩张。2008 年，惠而浦的北美销售下滑了 1%，而欧洲的销售上升了 12%。[29]

在进入国际市场之前，公司必须权衡一些风险并回答有关其全球经营能力的问题。公司能够了解其他国家消费者的偏好和购买行为吗？能够比竞争对手提供更有吸引力的产品吗？能够适应其他国家的商业文化并有效地与外国人打交道吗？公司的管理者具有必要的国际化经验吗？管理层考虑过其他国家的法规和政治环境的影响吗？

由于进入国际市场的种种困难，大多数公司直到受到某种形势或事件逼迫，才采取国际化行动。国内出口商、外国进口商和外国政府可能要求公司开展海外业务，或者公司要消化过剩的产能而必须为其产品寻找其他的市场。

## 决定进入哪些市场

在进入国外市场之前，公司应该努力确定其国际营销目标和政策。它应该确定所希望的国外销售数量。大多数公司最初进入国际市场时规模并不大。一些公司的计划本身就规模不大，将国际销售视为其业务的一小部分。有些公司则有较大的计划，将国际业务视为与其国内业务同等，甚至更加重要。

公司还需要选择在多少个国家开展市场营销活动。公司必须小心，不能扩张太快，一下子进入太多的国家而消耗太多，或超过自己的经营能力。其次，公司需要决定进入的国家类型。一个国家的吸引力取决于产品、地理因素、收入和人口、政治氛围和其他要素。销售者可能偏好某些国家集团或世界的某些部分。近年来，出现了许多重要的新兴市场，提供了巨大的机会，也带来令人望而生畏的挑战。

在确定可能的国际市场之后，公司必须仔细地逐一进行评价。它必须考虑许多因素。例如，宝洁决定其佳洁士进入中国牙膏市场，是一个无须多加思考的行为：中国巨大的人口使其成为世界上最大的牙膏市场。但是，宝洁仍然必须考虑，仅仅市场规模大就足以构成在中国大规模投资的理由吗？

宝洁应该了解一些重要问题：佳洁士能否有效地与当地数十家竞争者、高露洁以及一个由联合利华管理的全国品牌竞争？中国政府会继续稳定政策和支持外资吗？中国提供必要的生产和分销技术支持吗？公司能够适应中国巨大差异的文化和购买习惯吗？佳洁士目前在中国的成功已经对以上问题给予肯定的回答。[30]

> “仅仅 10 年前，中国人对宝洁的佳洁士品牌还一无所知，大多数人很少刷牙，”一位分析家说道，“现在宝洁……在那里出售的牙膏数量已经超过了已经有 50 多年销售历史的美国本土。”宝洁是通过派出调研者获得对中国城市和农村消费者愿意买什么以及偏好什么香型的了解之后，才取得这一成就的。它发现，中国城市居民乐于为带有雪莲和晨露荷花等奇异香味的佳洁士多花 1 美元。居住在

农村的中国消费者更偏好 50 美分的佳洁士盐白牙膏，因为很多农村人相信盐能够使牙齿变白。有了这些对消费者的了解，佳洁士在中国市场中领先所有的竞争对手，占有 25%的市场份额。

公司应该将可能进入的国家市场根据一些评价因素排序，包括市场规模、市场增长、经营成本、竞争优势和风险水平等，目的在于判断各个市场的潜力，如表 19—1 所示。然后，市场营销者必须判断哪个市场的长期投资回报率最高。

**表 19—1** **市场潜力指标**

| 人口特征 | 社会文化因素 |
|---|---|
| 教育<br>人口规模和增长<br>人口年龄结构 | 消费者的生活方式、信念和价值观<br>商业道德和方式<br>文化与社会规范<br>语言 |
| **地理特点** | **政治和法律因素** |
| 气候<br>国家规模<br>人口密度——城市、农村<br>交通结构和市场可到达性 | 国家优先政策<br>政治稳定性<br>政府对全球贸易的态度<br>政府的官僚作风<br>货币和贸易管制 |
| **经济因素** | |
| GDP 规模和增长率<br>收入分配<br>工业基础设施<br>自然资源<br>金融和人力资源 | |

## 决定如何进入市场

一旦公司决定在国外销售，就必须确定最佳的市场进入模式。它可以选择出口、合资和直接投资。图 19—2 显示了进入市场的三种方法和每种方法的具体形式。如图 19—2 所示，从左至右，各种进入战略所涉及的投入和风险越来越大，但控制性和潜在利润也逐步增大。

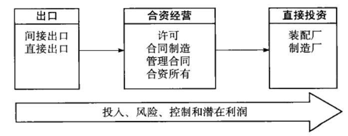



**图 19—2 市场进入战略**

## □ 出口

进入国外市场最简单的方法是**出口**(exporting)。公司可能偶尔被动地将其剩余产品出口,也可能采取积极的行动对某一特定的市场扩大出口。无论哪一种情况,公司都在母国生产所有的产品,出口产品可能根据东道国市场的需求特征进行调整,也可能不调整。因此,公司的产品线、组织结构、投资或使命的变动最小。

公司通常从间接出口开始,即通过独立的国际市场营销中间商。间接出口涉及较少的投资,因为企业并不需要建立海外营销组织或网络。它涉及的风险较小。国际市场营销中间商具有相关知识和服务经验,所以通常在销售过程中较少犯错误。

公司最终可能会转向直接出口,即由自己来处理出口业务。这种战略涉及的投资和风险会在一定程度上提高,但其潜在回报也比较高。公司可以用多种途径进行直接出口:它可以建立一个国内的出口部门承担所有出口活动;也可以建立海外销售分支机构掌管销售、分销以及必要的促销,这种销售分支机构使公司能够及时掌握海外市场的营销活动,并可以作为产品展示中心和客户服务中心;还可以定期委派销售人员到国外出差以发掘机会;最后,公司可以通过国外分销商或代理商分销产品,前者购买和拥有商品,后者以公司的名义出售商品。

## □ 联合企业

进入国际市场的第二种方式是联合企业(joint venturing)——与外国公司组建合资企业生产或营销产品或服务。联合企业与出口的差异在于,公司与东道国的伙伴一起在海外销售或营销。它与直接投资的不同在于,与国外企业形成了合作关系。有四种类型的企业联合:许可、合同制造、管理合同和合资。

### 许可

对制造商而言,**许可**(licensing)是一种进入国际市场的简单途径。公司与国外的被许可人达成协议,被许可人支付费用和许可费,就可以从公司(许可人)获得加工工艺、商标、专利、商业秘密或其他有价值事项的使用权。公司因此以很小的风险进入该国市场,而被许可人无须白手起家就获得生产技术或知名的产品和品牌。

可口可乐通过向遍布全球的装瓶商授权,并提供生产可乐所需的糖浆在全球销售。在日本,百威啤酒由麒麟(Kirin)酿酒厂生产,万宝路香烟借助日本烟草公司(Japan Tobacco, Inc.)的生产线。东京的迪士尼乐园是在迪士尼公司的许可下,由东方地产公司(Oriental Land Company)所有和经营的。

但是,许可也存在潜在的弊端。公司不能像对自己投资设立的公司那样,自如地控制对被许可方公司。而且,即使被许可方公司经营成功,公司也不能享受利润。当许可合同到期后,公司可能会发现自己培养了一个强劲的竞争对手。

### 合同制造

另一种选择是**合同制造**(contract manufacture)——公司与国外制造商签订合同,由其负责生产产品和提供服务。西尔斯公司利用这一方法在墨西哥和西班牙开设百货店,它找到符合条件的当地制造商生产多种产品。合同制造的缺点是,对生产过程控制较少,损失了潜在的制造利润。其好处是,公司不必冒很大的风险就能较快地




进入当地市场，而且日后还有机会与当地制造商形成伙伴关系，或者收购它。

### 管理合同

在**管理合同**（management contract）的方式下，由国内公司向国外公司提供管理知识，后者自己提供资本。此时，公司出口的是管理服务，而不是产品。希尔顿就是运用这种方法管理全球各地的连锁酒店。

管理合同是一种进入国外市场风险较低的方法，而且它从一开始就能产生收益。如果公司日后有机会购买被管理的外国公司的股份，这种方法就具有更大的吸引力。但是，如果该公司能够更好地运用其管理能力，或者通过接管整个企业获得更大的利润，这种安排就不明智。管理合同还禁止公司一定时期内在当地建立自己的经营机构。

### 合资

**合资企业**（joint ownership）是由当地公司与国外投资者联合创办的企业，合资方分享所有权和控制权。公司可以收购当地公司的股权，或者双方共同出资组建一个新公司。有时候，出于某些政治或经济的原因，合资可能是公司唯一的选择，例如公司也许因为缺少在国外市场独自经营的资金、物力或管理人才，或者外国政府以合资作为准许进入其市场的条件。

好时公司最近与印度葛德瑞饮料和食品公司（Godrej）组建了一家合资企业，在印度制造和营销巧克力。刚开始在印度出售巧克力时，好时公司需要来自其当地伙伴的鼎力帮助。[31]

> “从人类最初培养起对巧克力的爱好已经 3 000 年了，”一位观察者评论道，“但是，在印度还刚刚开始。与口味偏甜的瑞士人和喜爱脆脆的吉百利的英国人相比——两者巧克力的人均年消费量为 24 磅，印度的人均巧克力年消费量只有微不足道的 5.8 盎司。”印度消费者偏好一种传统的糖果，叫做 mithai。该合资企业要采用适应当地文化的有效的营销活动来说服当地消费者将忠诚转向巧克力。全球两大巨头——雀巢和吉百利——已经瓜分了 90%的印度糖果市场，这使得形势更加险峻。但是，由于印度巨大的人口规模，如果可以说服消费者接受巧克力的味道，好时和葛德瑞可以获得的回报仍然是惊人的。它们可能都想过独自行动，但发现合资可能利益更大。葛德瑞获得了令人尊敬的全球品牌；好时借助当地伙伴得以更好地理解错综复杂的印度市场。

合资也有一些缺点。合资伙伴也许在投资、营销或其他政策上出现分歧。许多美国公司喜欢将收益再投资以求加速增长，但当地企业常常偏好将这些收益收回；美国企业强调市场营销的作用，当地投资者可能更重视销售。

## □ 直接投资

对国际市场卷入度最深的是**国际直接投资**（direct investment）——建立国外组装厂或制造厂。例如，惠普在海外许多主要市场进行直接投资，包括印度。它最近在德里附近开办了第二家工厂，为当地市场制造个人电脑。归功于这一举措，现在惠普已经取代当地最受欢迎的品牌 HCL，控制了超过 21%的印度市场。[32]

假如公司在出口中积累了诸多经验，而且国外市场足够大，那么国外建厂的进入

方式会提供许多优势。公司可以通过廉价劳动力或原材料、外国政府的投资激励、运费的节省等大幅降低成本。公司还可以在东道国提升形象，因为它创造了就业机会。通常，公司可以与政府、客户、当地供应商和分销商建立更深的关系，使其更好地适应当地市场。最后，公司能保持对其投资的全部控制，因而可以按其长期的国际目标制定制造和营销政策。

直接投资主要的缺点是公司面对许多风险，比如货币限制和贬值，市场衰退或者政权更替等。但在有些情况下，公司要想在东道国经营，除了承担这些风险，别无选择。

## 制定全球营销计划

在一个或多个外国市场经营的公司必须决定在多大程度上调整其市场营销战略和方案，以适应当地的市场条件。一个极端是运用**标准化全球营销**（standardized global marketing）的全球公司，它们在全球范围内运用几乎一模一样的市场营销战略和市场营销组合。另一个极端是**调整的全球营销**（adapted global marketing）。在这种情况下，生产者根据各个目标市场的需求特点来调整其营销战略和营销组合要素，虽然成本较高，但有望获得较大的市场份额和回报。

近年来，跨国经营的公司是应该选择调整的全球营销战略，还是标准化市场营销战略的问题，引发了激烈的争论。一方面，一些全球市场营销者相信，技术正使世界变得越来越相似。这为"全球品牌"和标准化全球营销铺平了道路。全球品牌化和标准化反过来使品牌的力量愈发强大，并通过规模经济降低成本。

另一方面，市场营销理念认为，为每个目标顾客群量身定做独特的营销方案，效果会更好。如果这一理念在一个国家内部有效，就可以在更广泛的国际市场得到应用。尽管全球市场日益一体化，但不同国家的消费者仍然有非常不同的文化背景。他们仍然在需求和欲望、购买能力、产品偏好和购物模式上存在显著差别。而且，这些差别很难消除。大多数市场营销者因此调整自己的产品、价格、渠道和促销，以适应不同国家的消费者需求。

但全球标准化不是一个非此即彼的命题，而是一个程度问题。大多数国际市场营销者认为，公司应该"全球思维，当地行动"——它们应该在标准化与调整之间追求一种平衡。公司总部制定全球战略方向；区域或当地的分支机构则注重国别市场中消费者的差异。全球消费品巨头联合利华的营销总监西蒙·克里夫特（Simon Clift）说道："我们尽力在不假思索的全球化与毫无希望的当地化之间寻求平衡。"[33]

麦当劳就是这样做的。其遍布世界各地的餐厅运用相同的外观、布局和操作模式，但是根据当地口味调整菜单。在日本，它提供虾汉堡包和沙拉。在韩国，它出售一种由小圆面包夹烤猪肉搭配大蒜味酱料的烤肉汉堡包。在牛被视为神圣之物的印度，麦当劳出售麦香鸡、麦香鱼汉堡包、麦记斋包（一种蔬菜汉堡包）、素酥皮饼、McAloo Tikki（一种辣味土豆汉堡）和 Maharaja Mac——表面撒上芝麻的小圆面包夹两块鸡肉饼，并搭配了特殊的酱料、生菜、奶酪、洋葱。

类似地，为了大幅提高奥利奥饼干在中国的销售，卡夫食品公司根据中国消费者的口味调整其产品配方和市场营销计划，甚至为这一美国经典产品开发了一种崭新的中国版本（见营销实例 19.1）。

## 营销实例 19.1

### 奥利奥和牛奶：中国风格

不同于其标志性的美国产品，在中国最流行的奥利奥是薄薄的四层长条外面包裹着巧克力。两种奥利奥分别在各自所处的半球销售，一个重要共同点是：它们都很畅销。但是，对卡夫食品公司而言，将这种黑色巧克力味的美国宝贝带到中国市场的旅程并非一帆风顺。尽管奥利奥在美国一直是最畅销的饼干，但要使奥利奥在中国这个人口最多的国家销售良好，卡夫食品公司不得不重新开发产品。

奥利奥于 1912 年在美国面市，但是直到 1996 年，卡夫才把它介绍给中国消费者。最初，它在中国销售与美国一样的奥利奥——美国消费者喜欢扭开舔中间的奶油或浸入牛奶里直到它们变得松软。但是，经过 9 年的努力，尝试了大多数美国营销主题和方案，奥利奥仍销售业绩平平。阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）关于疯狂的定义——重复做相同的事情，希望能有不同的结果——“正是我们所做的。”卡夫公司的国际营销副总裁说道。为了取得理想的业绩，他总结道，是时候采取重大举措让奥利奥大变身了。

首先，卡夫公司更换了奥利奥的管理团队。以前关于中国市场的营销决策由远在美国伊利诺伊州诺斯布鲁克的卡夫总部的人员作出，公司现在将重新塑造品牌的任务交给了中国当地管理者组成的创业团队。该团队从深入调查中国消费者入手，得到了一些有趣的发现。第一，他们了解到，中国人不是饼干的大量消费者。尽管中国人口巨大，但是中国的饼干和曲奇市场只有美国的 1/3。第二，中国消费者并不十分喜爱美国人十分推崇的奥利奥。传统的奥利奥产品对中国消费者的口味来说太甜了。而且，售价 72 美分的 14 块奥利奥标准包装，对大多数中国人的食品预算来说太贵了。

所以，公司很快开发了 20 种低糖奥利奥的样品，请中国消费者测试，直到找到味道合适的配方。卡夫还推出含量更少的包装，仅售 29 美分。但是，一些中国消费者仍然觉得，即使是改良配方的奥利奥仍然太甜。一位 30 岁的东部消费者说，他喜欢曲奇，但是“我的许多朋友都认为，我有点太迷恋奥利奥曲奇了——他们大多认为奥利奥太甜，不能接受”。

卡夫的调查还表明，中国消费者对牛奶的需求增长很快，卡夫尚未充分利用这点。所以，卡夫开展了一场草根营销运动来教育中国消费者曲奇配牛奶的美国传统。公司在 30 所中国大学推广奥利奥学徒方案，吸引 6 000名学生报名。其中 300 名接受培训，成为奥利奥品牌大使。这些学生有的骑着自行车，穿行在北京的大街小巷，他们统一着装，车轮上覆盖了奥利奥的标志，向 30 万以上的消费者派发了奥利奥产品。

另一些学生大使举办了奥利奥冠名的篮球赛，以强化将饼干浸入牛奶的创意。电视广告表现了孩子扭开奥利奥，舔中间的奶油夹心，将巧克力曲奇浸入牛奶杯中的情景。卡夫 CEO 艾琳·罗森菲尔德（Irene Rosenfeld）称这次自行车运动为“只能来自当地管理者的天才创想，让当地的管理者处理当地市场是我们竞争优势的来源”。

产品和市场营销改变产生了效果，奥利奥在中国的销售得到提高。但是，卡夫知道，要在中国饼干市场获得更大的份额，需要做的不仅仅是改变其美国配方和营销手段，而是需要重新塑造奥利奥本身。

所以，卡夫于 2006 年在中国市场上推出了第二种奥利奥产品，看上去与原有产品截然不同。新的中国奥利奥由四层酥脆的华夫构成，中间嵌满香草和巧克力奶油，外面包裹了一层巧克力。新奥利奥的设计不仅更符合中国消费者的口味，而且适应在中国广大的区域销售和分销。卡夫甚至开发了一项

具有专利的处理工艺，以确保该产品可以经受北方的寒冷气候和南方的湿热天气，外层的巧克力仍然只融于消费者的口中。

卡夫重塑奥利奥品牌及其营销的努力获得了丰厚的回报。奥利奥威化上市仅一年，就成为中国最畅销的饼干，超过了由中国达丽公司生产的“好吃点”品牌。新奥利奥在中国的销量很快就超过了传统的圆形奥利奥。目前，卡夫正开始在亚洲的其他地方、澳大利亚以及加拿大销售这种产品。卡夫公司在中国将奥利奥的销售翻了一番。

而且，卡夫将学习到的“全球思维，当地行动”的方法不仅仅用于奥利奥产品，也不仅仅在中国，而是运用到其在世界各地的所有产品上。例如，为利用欧洲人对黑巧克力的偏好，卡夫正以其 Milka 品牌在德国推广一种黑巧克力。在俄罗斯，研究表明那里的消费者喜欢高档特浓速溶咖啡，所以卡夫正推出其 Carte Noire 冻干咖啡的升级产品，在电影节、时装秀和歌剧院展示。在冰茶很受欢迎的菲律宾，卡夫 2008 年推出了果珍冰茶。这些行动取得了骄人的效果，国际业务现在占到卡夫公司总销售额的 40%。2008 年，卡夫在欧洲的利润提高了 48%，在发展中国家的利润也上升了 57%，远远超过了美国本土的利润增长。

资料来源：Adapted from portions of Julie Jargon, "Kraft Reformulated Oreo, Scores in China," *Wall Street Journal*, May 1, 2008, p. B1. Also see www.kraft.com, accessed October 2008.

## □ 产品

公司可用于调整产品和营销沟通计划适应国际市场的战略主要有五种（见图 19—3）。[34]我们首先讨论三种产品战略，然后讨论两种沟通战略。

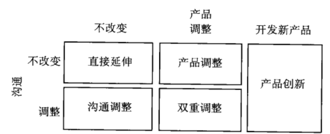



**图 19—3 五种全球产品—沟通战略**

**直接产品延伸**（straight product extension）指公司不作任何改变地在国外营销产品。高层管理者对营销人员说：“把产品原封不动地拿去，为它找到客户。”尽管如此，第一步还是要先发现外国消费者是否使用该产品，以及他们偏好什么形式。

直接延伸在有些情况下是成功的，但在另一些情况下却是灾难。家乐氏的燕麦、吉列的剃须刀、喜力的啤酒和百得的工具等，都成功地在全球出售相同的产品。但是，通用食品公司在英国推出其粉状 JELL-O 时，却发现那里的消费者偏爱固体华芙或蛋糕。无独有偶，飞利浦公司在将咖啡机尺寸缩小以适应日本人较小的厨房，并缩小剃须刀的大小以适应日本人比较小巧的手之后，才开始在日本实现盈利。直接延伸是有吸引力的，因为它不需要额外的产品研发成本，也不需要改变制造过程或制定新的促销计划。但是，如果产品不能满足国外消费者，从长期来看，它也可能造成高昂的代价。

**产品调整**（product adaptation）指根据当地条件或需求对产品作出修正。例如，

芬兰手机制造商诺基亚为每个重要的市场开发独特的手机。研发者为键盘是一个问题的亚洲市场植入了声音识别；增大了铃声以便在拥挤的亚洲街道上也能够听见。诺基亚还花大力气研制功能齐全且结实耐用的低成本手机，以满足诸如印度、中国和肯尼亚等发展中国家不富裕的消费者的需要。[35]

> 诺基亚想方设法使生活在发展中国家的人们也可以用上手机，为此，它的营销和调研人员艰难跋涉在全球的各个角落，从孟买狭窄的小巷到奈洛比广大的贫民区。凭借对当地市场丰富而深入的了解，诺基亚开发出大量新产品，尤其是为适应严酷的气候条件和更严酷的生存条件而设计的产品属性。例如，公司设计了防尘的键区——诺基亚的营销人员在走访印度消费者时了解到，在有许多路面没有铺柏油的干燥而炎热的国家，这点是至关重要的。低成本也很重要。最近一次走访奈洛比外的贫民窟，新兴市场营销团队的成员们发现，许多人自发组成购买俱乐部，筹钱一次购买一部手机，直到所有的成员都买到。现在诺基亚正积极鼓励这种自我融资的形式。共享财务计划本来与制造手机毫无关系，但是诺基亚知道，自己如果要在该行业的下一个10亿消费者中占有份额，就必须尝试各种产品和服务创意。

**产品创新**（product invention）指为特定的国别市场创造新产品。该战略可以采取两种形式。如果早先开发的产品形式刚好适应某国消费者的需要，就重新导入该国市场；或者公司为满足某国市场的特殊需要，专门开发一种新产品。例如，索尼为满足日本消费者的独特需求，在其VAIO个人电脑产品线中新增“U”型产品。它发现，日本消费者在高峰时段拥挤的列车上很难使用标准的便携式电脑——站着的上班族没有地方放置电脑。所以，它创造了这款专为“站着的人使用的电脑”。该产品很轻很小：只有7英寸宽的5英寸屏幕，配置了一个触摸屏和小键盘，可供站立或移动时使用。[36]

## □ 促销

公司可以采用与母国市场相同的沟通战略，也可以根据当地市场作相应调整。让我们看看广告策略。一些全球公司在世界各地运用标准化的广告主题。当然，即使在高度标准化的沟通运动中，也必须适应语言和文化的差异而进行略微的调整。例如，姬龙雪（Guy Laroche）为其黑色达卡（Drakkar Noir）香水在阿拉伯国家发布的广告与在欧洲所使用的几乎一模一样。但是，它精明地调整了设计细节，使阿拉伯版本更符合当地文化，避免显得过于性感。尽管麦当劳在全球各地运用“我就喜欢”的主题，但它在不同的文化中运用了不同的演绎手段。例如，在中国，它向人们展示更多的汉堡包，而不仅仅是一个美国风格的汉堡包。[37]

> 许多中国人相信吃牛肉能够增加热量、增添活力的传统观点。汉语中的“牛”象征男子汉、强壮和能干。这正是麦当劳希望传递给中国消费者的信息，因为它要尽力多销售汉堡包。一张令人想入非非的汉堡包海报挂在麦当劳的餐厅中，画面上是一个女性的嘴唇特写，宣传口号说道：“体会你的感觉”。该连锁店的电视广告甚至更加激情。在一则电视广告中，一个男人和一个女人吃着汉堡包，女人的脖子和嘴的特写镜头用烟花和飞溅的水滴点缀。当演员吮吸他们的手指，画外音响起：“你可以感觉到它，更醇厚。你可以品尝到它，更多汁。”麦当劳在时尚杂志中发布的一系列轻松、愉快的印刷广告则展示，因为吃牛肉汉堡

包，一整天的生活得以愉快的场景。在其中的一则广告中，一位年轻男士正因为他在网上遇到的 5 位女士都希望第二天与他约会而发愁。广告提供一些解决之道：雇四个朋友，或者错开约会时间，或者“今天晚上吃足够的牛肉，明天一定能搞定 5 位公主”。

为避免在有些国家触犯禁忌，有时候还必须改变色彩。在大多数拉美国家，紫色令人联想到死亡；白色在日本是丧葬用色；马来西亚人把绿色与丛林疾病联系起来。甚至有时候名称也必须调整。微软新操作系统的名字 Vista 在拉脱维亚是对衣衫邋遢的老年妇女的轻蔑称呼。在美国，三菱将其帕杰罗 SUV（Pajero SUV）的日语名字改成蒙提罗（Montero）——在西班牙语中 Pajero 是自慰的意思（参见营销实例 19.2，认识更多国际营销中的语言错误）。

## 营销实例 19.2

### 当心你的语言！

许多全球公司都在跨越文化壁垒的时候遇到困难，造成从些许尴尬到重大失败等不同程度的损失。显然，原本无害的品牌和广告用语在翻译成其他语言的时候，可能会具有非故意的或隐含的意义。轻率的翻译可能使市场营销者触犯国外消费者。

常见的语言错误是，标准化的品牌名称翻译不当。20 世纪 20 年代，可口可乐最初在中国销售时，根据与其产品名称谐音的原则找了一组汉字。遗憾的是，这些汉字的实际意义是“咬蜡蝌蚪”。现在，可乐瓶子上的中文含义是“口中的快乐。”

当品牌名称撞上了语言壁垒时，现代市场营销者不得不应对挑战。雪佛兰的 Nova 翻译成西班牙语 no va，意思是“走不动”。通用汽车公司把这个名字改为 Caribe（西班牙译为 Caribbean）后，销售才开始增长。微软的新操作系统 Vista 在拉脱维亚指邋遢的老妇人。劳斯莱斯在德国避免使用 Silver Mist 的名称，因为在那里，mist 的意思是“粪肥”。但是，Sunbeam 的卷发器用 Mist-stick 名字进入德国市场，后果可想而知，德国人可不愿意使用这种“粪肥棒”。宜家营销名叫 FARTFULL（蠢人）的儿童工作台（该词在瑞典语中的意思是“迅速的”）——很快就断送了这一产品。

伦敦的 Internrand 公司创造了家喻户晓的名称，诸如 Prozac 和 Acura，最近它开发了一张“害羞品牌榜”名单，包括一些你不愿意在当地的塞夫韦超市中见到的外国品牌名称：Krapp 卫生纸（丹麦）、Crapsy 水果燕麦（法国）、Poo curry 粉（阿根廷）和 Pschitt 柠檬汁（法国）。

旅行者常常会从服务公司得到一些善意的提示和建议，但往往听起来与其本意相去甚远。一家瑞士餐厅的菜单自豪地声称：“我们的红酒正是你最不想要的。”一家日本饭店的标志声称：“你被邀请享用清洁女工。”罗马的一家洗衣房说：“女士，请在这里留下你的衣服，并花一个下午享乐。”

在翻译过程中，广告主题常常失去或被添加一些含义。可口可乐的“可乐添活力”主题在日语中被翻译成“可乐让你的祖先起死回生”。牛奶行业意识到，其在美国广告中的问语“你喝了吗?”翻译成墨西哥语成了一种挑衅的“你在喂奶吗?”时，为时已晚。在中国，肯德基的口号“吮指回味”变成了“吃掉你的手指”。而摩托罗拉的 Hellomoto 铃声在印度听起来像“你好，胖子”。即使语言相同，各国间的词汇使用习惯也可能有差别。因此，伊莱克斯吸尘器的英国广告——“没有什么比伊莱克斯更能

吸”——在美国不会吸引多少消费者。

所以，跨越语言障碍需要的远远不止将名字和口号翻译成其他语言那么简单。你不能使一种概念脱离其熟悉的环境，仅仅翻译一下就把它推入另一个市场。一位翻译咨询专家说：“实际上，不应该生硬地逐字逐句翻译，而要注意其特定的含义。”国际市场营销者除了要注意字面的含义和细微的差别，还要考虑发音，甚至与历史形象、传说和其他因素的联想。该专家以 eBay 在中国的网上免费分类广告服务 Kijiji（在斯华西里语中的含义是“village”）作为一个成功当地化的实例。“在中国，与 Kijiji 有谐音的三个汉字几乎与英文的发音完全一样，”她说，“而且它们有将人们聚集到一起分享东西的含义，这对该业务和品牌而言正是完美的阐释。”

资料来源：Quotes from Randall Frost, "Lost in Translation," *Brandchannel.com*, November 13, 2006. For the above and other examples, see David A. Ricks, "Perspectives: Translation Blunders in International Business," *Journal of Language for International Business*, 7:2, 1996, pp. 50–55; Martin Croft, "Mind Your Language," *Marketing*, June 19, 2003, pp. 35–39; Mark Lasswell, "Lost in Translation," *Business 2.0*, August 2004, pp. 68–70; "Lost in Translation," *Hispanic*, May 2005, p. 12; Ross Thomson, "Lost in Translation," *Medical Marketing and Media*, March 2005, p. 82; and Eric Pfanner, "Marketers Take a Fresh Look at the Language Barrier," *International Herald Tribune*, July 22, 2007.

其他公司遵循**沟通调整战略**（communication adaptation），针对当地市场的需求特点充分地调整沟通信息。家乐氏在美国的广告主要宣传其燕麦比竞争对手的品牌味道更好、营养更丰富。在法国，消费者早餐吃得很少，一般只喝一点牛奶，家乐氏的广告将重点放在劝说服消费者燕麦是一种美味且营养的早餐上。在印度，许多消费者早餐吃得很多且比较油腻，家乐氏的广告要说服消费者转向更清淡、更营养的早餐。

类似地，可口可乐的低卡路里饮料在北美、英国和中远东国家叫做健怡可乐（Diet Coke），但在其他地方称为轻怡可乐（Coke Light）。根据健怡可乐全球品牌经理的说法，在西班牙语系的国家，轻怡可乐广告“将这种软饮料定位为渴求的对象，而不是像健怡可乐在美国那样定位为让你感觉更健康的饮料”。确定这种“渴求定位”的依据是，研究显示，“轻怡可乐在世界其他地方被视为一个富有活力的品牌，散发着性感的自信。”[38]

在国际营销中，媒体选择也需要进行调整，因为各国的媒体可获得性和管制存在很大差异。例如，欧洲限制电视广告的播放时间，法国每天可以有 4 小时的广告时间，北欧国家干脆不允许播放电视广告。广告主必须提前几个月就购买好广告时段，即使这样也无法控制播出时间。不过，在欧洲和亚洲，手机广告的接受程度比较高。各国杂志广告的效果差别也很大。杂志在意大利是一种主要的媒体，但在奥地利影响很小。报纸在英国是全国性的媒体，而在西班牙则是地方性的。[39]

## □ 定价

公司在制定国际价格时，会面临众多问题。例如，百得公司应该如何在全球制定其电动工具的价格？它可以制定一个全球统一的价格，但是这种价格对贫穷的国家来说可能太高，对富裕的国家来说可能过低。它也可以在不同的国家制定当地消费者负担得起的价格，但是这种定价忽略了各国之间实际成本的差异。最终，公司还可以在世界各地采用标准的成本加成法定价，但这种定价方法可能使百得公司在成本高的国家失去竞争力。

无论公司如何为它们的产品制定价格，国外售价都可能会比国内价格高。一个古奇手袋在意大利的售价也许是60美元，在美国却高达240美元，为什么？古奇面临价格阶升（price escalation）问题。它必须在出厂价上增加运输、关税、进口商毛利、批发商毛利和零售商毛利等一系列成本。由于这些增加的成本，产品必须以2～5倍的价格在另一个国家出售，才能够获得相同的利润。

在向发展中国家贫穷的消费者出售产品时，为了克服价格阶升的问题，许多公司为其产品制作更简单或更小的版本，以便以较低的价格出售。例如，在中国和其他新兴市场，戴尔公司以340美元出售简化的戴尔EC280型产品。宝洁在发展中国家出售从洗发水到牙膏的各种产品时，采用成本较低的配方和小量的包装，从而降低产品的售价。

另一个问题是，公司要为运到国外子公司的产品制定价格。如果公司向外国子公司收取的价格过高，可能会导致较高的关税支付，即使在东道国支付的所得税较低。如果公司对其子公司定价过低，可能会遭到倾销的指控。倾销（dumping）指公司在国外市场上的定价低于成本或低于其在本国市场的售价。例如，美国钉子制造商最近控告外国的钉子制造商——尤其是中国和阿拉伯联合酋长国的企业——在美国倾销钉子，伤害了美国国内的铁钉市场。在过去的3年多时间里，从这两个国家的钉子进口已经增长了70%，迫使美国制造商关闭工厂、解雇工人。经美国国际贸易委员会同意，美国商务部正对来自这两个国家的铁钉征收高达118%的关税。[40]各国政府一直关注倾销泛滥的情况，它们常常迫使公司参照其他竞争对手的售价，为相同或类似的产品制定价格。

最近的经济和技术因素对全球定价产生了影响。例如，互联网正使得全球价格差异更加明显。当公司在互联网上出售商品时，顾客可以看到不同国家的产品售价。他们甚至可以直接从价位最低的公司或经销商处订购产品。这正促使公司采用更加标准化的国际定价。

## □ 分销渠道

国际公司必须采用**整体渠道观**（whole-channel view）看待将产品分销给最终消费者的问题，图19—4展示了卖者和最终购买者之间的两种重要联系。第一种联系是国家之间的渠道，将公司的产品从生产地运送到其东道国的进口地点。第二种联系是东道国国内的渠道，将产品从市场进入地运送到最终消费者。整体渠道观对整个全球供应链和市场营销渠道都高度关注。要在国际市场竞争中获胜，公司必须有效地设计和管理整个全球价值递送网络。

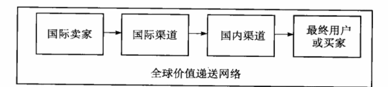



**图19—4　国际市场营销的整体渠道观念**

国内的分销渠道因国家不同而各异。首先，各个国家市场的中间商数量和类型存在很大的差别，服务于这些中间商的交通基础设施也是如此。例如，在美国，大规模的零售连锁主导着市场，但在其他国家，大部分的零售业务可能由众多独立的小型零




售商来完成。以印度为例，商品由数百万零售商经营的小商店或在集市上销售。因此，诺基亚不得不打造自己的分销网络，努力地向印度消费者销售结实而便宜的手机。[41]

> 在印度，诺基亚估计其产品有9万个销售网点，从现代商店到集市上的流动摊贩。这使得控制产品如何展示和递送给消费者变得十分困难。"你必须了解人们住在哪里，购物模式是怎样的，"诺基亚的经理说，"你不得不用当地的手段到达他们——甚至是自行车或黄包车。"为了到达印度农村，诺基亚装备了一支自己的车队，挂着醒目的蓝色诺基亚品牌的货车在泥泞的乡间小路上行进。集市或节假日时，员工将这些广告车停放在人流集中的乡村市场。诺基亚的销售人员向人们解释手机如何工作以及如何购买等基础信息。为到达更偏远的地方，诺基亚将这种做法应用到微型货车上。

类似地，可口可乐为适应当地市场的挑战而调整分销方法。例如，在中国农村，一支由1万多名可口可乐销售代表组成的销售队伍，常常步行或骑自行车定期拜访小型零售商。为到达最偏远的地方，公司甚至用驴队来运输。在蒙得维的亚（乌拉圭首都），由于交通、停车和污染等困难无法使用大型汽车，可口可乐公司最近购买了30辆高效的三轮ZAP小型运输卡车。这些小卡车耗油量只有普通汽车的1/5，能够非常方便地穿梭于堵塞的城市街道。如果该模式在蒙得维的亚运作良好的话，可口可乐也许会把它推广到其他存在类似交通困难的城市。[42]

## 决定市场营销组织

公司至少可以用三种方式管理国际营销活动：大多数公司最初组织一个出口部门，然后创建一个出口事业部，最终发展成为一家全球组织。

公司通常通过简单地出售其产品涉足国际市场营销。如果其国际销售扩展了，该公司用一个销售经理和一些助手组织一个出口部。随着销售增加，出口部可能扩张为包括各种营销服务，以便它可以积极地打理业务。如果企业希望开始建立合资企业或直接投资，出口部就不够了。

许多公司涉足数个国际市场和企业。一个公司可以将产品出口给一个国家，通过许可进入另一个国家，与第三个国家的企业合资，还可以在第四个国家直接投资或建立分支机构。它迟早会成立一个国际事业部或子公司来专门负责所有的国际业务。

国际事业部的组织方式有多种。其员工包括市场营销、制造、调研、财务、计划和人力资源等各个领域的专家。他们为各个运营单位制定计划并提供服务，可以以三种方式组织起来。它们可以是地理型组织（geographical organization），在不同的国家设立经理负责管理销售人员、分支机构、分销商和被授权的国外企业；也可以是世界产品小组（world product groups），分别负责不同产品在世界范围内的销售；还可以是国际分公司（international subsidiaries），分别对各自的销售和利润负责。有些公司已经超越了国际事业部阶段，成为真正的全球组织（global organization）。例如，波音公司一半以上的飞机销售发生在美国之外。尽管该公司的总部在芝加哥，但它在70个国家雇用了159 300多位员工。波音向汉莎航空公司（Lufthansa）或中国航空公司出售飞机，就像对美国航空公司一样得心应手。

全球组织不再认为自己是在国外销售的国内市场营销者，而将自己视为全球市场营销者。公司高层管理者和员工在世界范围内进行生产设施、市场营销政策、资金流和物流系统的规划。全球运营单位直接向公司的执行总裁或执行委员会报告，而不是向国际事业部的主管报告。经理人员接受全球经营而非仅仅国内或国际经营的培训。公司从不同的国家招聘所需的管理人才，在价格最低的国家购买零部件和原材料，在预期回报率最高的国家进行投资。

今天，大公司如果希望继续在竞争中取胜，就必须变得更加全球化。随着外国公司成功地进入国内市场，公司必须更积极地开拓外国市场。它们必须改变，从将国际经营视为次要的业务，转变为将全世界视为一个无边界的市场。

## 关键术语

全球企业 global firm
经济集团 economic community
出口 exporting
联合企业 joint venturing
许可 licensing
合同制造 contract manufacture
管理合同 management contract
合资企业 joint ownership
国际直接投资 direct investment
标准化全球营销 standardized global marketing
调整的全球营销 adapted global marketing
直接产品延伸 straight product extension
产品调整 product adaptation
产品创新 product invention
沟通调整战略 communication adaptation
整体渠道观 whole-channel view

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 解释“全球企业”的含义，列举国际市场营销涉及的六大主要决策。

2. 列举经济区域集团的例子，并讨论它们在国际贸易中的作用。

3. 列举和定义四种国家产业结构。

4. 讨论对等贸易的不同形式，并解释其增长的原因。

5. 讨论进入国际市场的三种途径。哪一种途径最好呢?

6. 讨论针对全球市场的产品适应性战略。

### 概念应用

1. 访问位于华盛顿的巴西大使馆的网站，www.brasilemb.org。关于在巴西做生意，你从该网站中学到了什么?

2. 美国限制与古巴的贸易往来。访问美国财政部（U.S. Department of Treasury）网站 www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac，了解更多关于经济和贸易制裁的信息。点击“Cuba Sanctions”链接，了解更多关于对古巴的贸易限制。这些是关税、配额，还是禁运限制?这些贸易限制在何种程度上允许美国企业向古巴出口产品?

3. 访问中央情报局（Central Intelligence Agency）的《世界概况》（World Factbook）（http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook）。分成小组，选择一个国家并描述该网站所提供的关于该国的信息。这一信息对国际营销者有用吗?

## 诺基亚：预想联系的世界

你有什么品牌的手机？如果你生活在美国，很可能不是诺基亚。但是，如果你生活在世界的其他地方，则很可能是。虽然这家芬兰公司在美国手机市场只占有个位数的份额，但它却占据世界手机市场近40%的份额。

很少有公司能够像诺基亚一样主导所处的行业。一半的世界人口拥有手机——其中1/3是诺基亚。仅2007年一年，诺基亚就售出4.37亿部手机，与上一年的销售量相比，增长了26%，几乎是其主要的四大竞争对手——三星、摩托罗拉、索爱和LG——的销售量之和。

你也许认为，诺基亚是通过成为产品领袖，不断推出最先进的手机来实现这一骄人业绩的。但是，实际上，诺基亚在利用诸如翻盖式、滑盖式、直板式手机，超薄、奢华以及多功能手机等设计趋势上行动缓慢。相反，诺基亚是以一个历史悠久的简单战略为基础，建立其全球主导地位的：低价出售基本的产品。尽管诺基亚营销种类繁多的手机型号，最著名的还是其标志性的便于使用的方形产品。诺基亚以低成本大批量生产这一质量相当可靠的基本款手机，并销往世界各地。

### 从纸张到手机

尽管这家芬兰最大的公司引领着世界高科技行业，它却不是一家新兴的企业。实际上，诺基亚出身贫寒，前身是创立于1865年的一家木制纸浆工厂。100多年来，经过数次兼并之后，诺基亚公司不仅制造纸制品，而且生产自行车、汽车轮胎、鞋类、计算机、电视机和通信设备。从20世纪60年代开始，诺基亚的一个分部开始制造商用和军用移动无线电收发报机，该业务单位最终转变为手机巨人，即今天的诺基亚。

1984年，诺基亚推出世界上第一台便携式电话——重11磅的Talkman。3年内，诺基亚将它瘦身为仅仅28盎司。但更加小巧的型号Cityman售价达到惊人的5 000美元！信不信由你，即使在那样高昂的价格下，诺基亚仍然很难满足需求。

20世纪90年代，手机爆炸性增长，甚至远远超过最乐观的预计。增长带来了许多挑战。在那个时期，诺基亚致力于改善物流和扩大规模，如今这两种能力已经成为诺基亚的主要竞争优势。

### 获得数量领先的优势

以芬兰为基地，诺基亚盈利性最强、收益最高的地区是欧洲。但是，公司的全球战略与数十年前的本田相仿。本田最初重点用小型摩托车进入发展中市场。当这些国家的经济发展后，人们能够买得起汽车时，他们早就已经是本田的忠诚顾客。

诺基亚也采用了相同的模式。它在全球150多个国家出售手机，并在其中的大多数市场建立了市场领先者的地位。诺基亚有一种以消费者特殊需求为基础制定地区战略的高超技能，并擅长理解新兴市场的发展动态。诺基亚高级副总裁索伦·彼得森（Soren Peterson）比任何人都理解这一概念。他花大量的时间研究新兴市场中的消费者需求。在发展中市场，绝大多数消费者需要便宜的手机。

认识到市场对便宜手机的需要，彼得森坚定不移地在公司贯彻这一主张。尽管存在一些争议，彼得森努力地说服其他人相信，即使每部手机的零售价格不超过72美元，诺基亚仍然可以赚取与竞争对手同样多的利润。因此，诺基亚严格地追求降低成本的目标，使手机越来越便宜。

彼得森举例说明削减成本的策略对诺基亚有多么重大的意义。他访问肯尼亚时，一家农村小店让他驻足，在那里他注意到所有的产品都被陈列在塑料袋中。当他询问那个商人包装盒和手册到哪里去了，那个人干脆

地回答："烧了。"

彼得森立刻意识到，对世界很多区域而言，并不需要烦琐的包装。对包装的简化措施带来了一年 1.47 亿美元的节约。彼得森说道："这一数字在组织内部激发了一股新动力，人们开始挖掘类似的可节约之处"。彼得森解释说，单位成本上节约一分钱对这个规模巨大的企业而言，往往意味着数百万美元。

通过对新兴市场的深入了解，彼得森发现，尽管许多顾客把工资的大部分用于购买手机，但他们中的许多人并不知道如何阅读和书写。诺基亚由此开发了图标地址簿，而不是通常的文字版本。现在，世界上有数百万人通过简单的图片，例如一个橄榄球或一朵花识别他们的联系人。诺基亚还了解到，在有些欠发达国家中存在多人合用一部手机的情况，便在其产品中增加了多个电话簿。

由于在新兴国家，手机需求正迅猛增长，诺基亚只要在这些国家保持现有的市场份额，就可以高枕无忧。例如，在印度，每月都有数百万人购买自己的第一台手机。但是，诺基亚并不满足于此，它仍然在追求增长。2007 年，诺基亚在中国售出了超过 7 000万部手机，比上一年增长了 38%，占中国市场 35%的份额。中国市场实现了诺基亚 1/6 的销售量。

2007 年，诺基亚销往新兴市场的手机达到 1.5 亿部。诺基亚售出的每五部电话中，就有一部是入门级产品，而两年前，这一比例还只有 1/10。这些入门级产品中的绝大多数销往发展中国家。欧洲市场在诺基亚净销售中占有 39%的比例，亚洲、拉美、非洲和中东国家占到了 56%。美国的市场结构受到网络运营商的控制，它只为诺基亚贡献了 5%的销售。由于发展中地区手机需求量的较快增长，这一缺口在未来几年内可能会进一步扩大。

**利用市场领先**

就像本田利用在新兴国家出售摩托车获得的优势来建立其作为汽车制造商的地位一样，诺基亚希望在手机行业做同样的事情。诺基亚在维持对入门级市场和新兴国家的营销投入的同时，已经建立了更加广泛的全球战略。根据该公司的使命陈述，其全球战略包括三个重要方面：增加使用诺基亚产品的人数，改变人们所使用的诺基亚产品，以及建立新业务。

针对这一计划的第一部分，诺基亚预计全球手机使用者在 2015 年几乎翻番，达到 50 亿人。即使诺基亚仅仅维持现有的市场份额，也意味着近 17 亿人将拥有诺基亚手机，比现在增加 67%。

至于改变人们所使用的产品，诺基亚认为自己不仅仅是入门级电话提供商。其 11.2 万名员工中，有 3 万人从事研发工作。诺基亚希望随着自己在发展中国家的顾客变得越来越富有，他们将趋优消费并继续购买诺基亚产品。同时，诺基亚也关注欧洲、美国和其他发达国家不断变化的需求和趋势。

最后，诺基亚成为第一家向苹果的 iPhone 直接挑战的公司。内部代号为"Tube"，诺基亚的新手机将于 2008 年后期面市。该公司透露，其智能手机将具有许多与其下一代手机系列相关联的显著特征，包括 GPS、Java 应用支持、网络浏览、3G 数字传输，当然还有触摸屏。

尽管苹果的 iPhone 在不到一年的时间实现了 400 万部以上的销售量已经让人惊喜，一位诺基亚副总裁说道："自上周五晚饭以来，我们已经做到了。"但是，苹果的销售只在整个市场中占有非常小的份额，诺基亚对这一产品的回应意味着，这一缝隙市场可能会成长为巨大的市场。

诺基亚还一直尝试运用纳米技术和弹性材料。作为"设计和弹性思维"展的一部分，它最近在纽约的现代艺术博物馆展出了一款名叫"变异"（Morph）的手机。这部手机实际上可以随意弯曲和扭转——你可以把它像手表一样佩戴在手腕上。尽管这部手机尚未面市，但它表明，未来的诺基亚手机可能会更薄、更柔软、更耐用，也更节能。

诺基亚还意识到，目前移动设备中最大的趋势是音乐、导航和游戏。因此，它正与行业内最智慧的头脑合作，针对这些活动，找到为消费者增加价值的方法。诺基亚显然

打算集成利用互联网、媒体和手机。实际上，在其2008年的股东大会上，诺基亚已经宣布要整体转型至互联网业务。它不再希望被仅仅视为一家手机公司。它希望成为一家使人们与生活中重要的事物——无论是他人、信息、商务，还是娱乐——保持联系的公司。

这一新的重点很自然地引导诺基亚向其全球战略的第三个方面的合理转移——建立新业务。2008年，诺基亚出售超过2亿部摄像手机（远远多于佳能的相机销售）和1.46亿部音乐手机（苹果仅售出5 200万部iPod）。于是，通过其手机，诺基亚可以骄傲地宣称，自己比其他公司出售更多的电脑、便携式音乐播放器以及相机。

目前，诺基亚正投入大量的时间和资源实施野心勃勃的计划——“Ovi”，旨在规避众多移动网络运营商——在移动服务中建立盈利的业务。诺基亚收购了一些软件公司，例如数字地图制造商Navteq。它预期卫星定位服务在未来会有很大的需求，希望借此开辟一条新的销售和利润之路。诺基亚还从雅虎、微软、eBay和IBM等公司吸引经理人员来帮助建立其新业务。

在扩张并超越其传统业务边界时，诺基亚取得了长足进展。不仅出售数量惊人的手机，它还是世界上最受信任的品牌。凭借其价值超过330亿美元的品牌，诺基亚现在在世界最有价值的品牌中排名第五。一位品牌管理专家说道：“人们对诺基亚品牌的信任如此之高，以至于与其他品牌相比，它更容易使尝试竞争性品牌的顾客回心转意。”诺基亚多媒体事业集团的领导安西·范约基（Anssi Vanjoki）很快指出，公司推出新产品和服务的努力不是好比大众试图出售豪华汽车一样，将品牌延伸到新的细分市场。公司产品线的自然延伸是为了更好地满足其顾客的需求。“我们自始至终提供顾客期望从我们这里得到的一切——与管理品牌有很大不同。”

**讨论题：**

1. 诺基亚有真正的全球战略，还是仅仅一系列的区域战略？请解释。

2. 考虑本章讨论过的各种全球营销环境因素。这些环境因素在发展中国家和发达国家有哪些不同？

3. 根据五种产品和沟通战略，讨论诺基亚的全球战略。

4. 竞争者能够轻易地照搬诺基亚的全球战略吗？为什么能或不能？

5. 诺基亚扩张到其他产品和服务的计划能否生效？请解释。

资料来源：Lionel Laurent, “Nokia Still Looks Strong,” *Forbes*, April 17, 2008, accessed online at www.forbes.com; Matt Kapko, “Nokia World: Strategies for the U.S., Emerging Markets,” *RCR Wireless News*, December 17, 2007, p. 16; James Ashton, “Emerging Markets Help Nokia to Win Race For Mobile Supremacy,” *Sunday Times (London)*, January 27, 2008, p. 11; David Kiley, “Best Global Brands,” *BusinessWeek*, August 6, 2007, p. 56; Lionel Laurent, “Nokia Intends to Take a Bite Out of Apple,” *Forbes*, April 9, 2008, accessed online at www.forbes.com; and www.nokia.com, accessed September 2008.

# 第 20 章 可持续的市场营销：社会责任和道德

**学习目标**

- 定义可持续市场营销，并讨论其重要性。
- 了解对市场营销的主要批评。
- 定义消费者保护主义和环境保护主义，并解释它们对市场营销战略的影响。
- 描述可持续市场营销的原则。
- 解释道德规范在市场营销中的作用。

在本书的最后一章，我们将考察可持续的市场营销的概念，即通过对社会和环境负责任的市场营销活动满足消费者、企业和社会当前和未来的需求。我们从可持续市场营销的定义入手，随后讨论市场营销因其对个体消费者和其他企业的影响而经常遭到的批评。接着，考察消费者保护主义、环境保护主义以及其他促进可持续市场营销的公众运动。最后，看看公司本身如何从积极地追求不仅为个体顾客而且为整个社会带来价值的可持续市场营销实践中获利。你将会看到可持续市场营销行为不仅是一件需要去做的正确的事情，而且对企业有利。

首先，让我们看一个可持续市场营销的例子。提及有关社会和环境责任的行为，很少有公司能够达到全球顶级户外服装制造商巴塔哥尼亚所设定的标准。以下是关于这一具有前瞻性的公司积极保护生态环境的最新故事，即所谓的“足迹编年史”（Footprint Chronicles）运动。

# 章首案例

这似乎是加利福尼亚州南部一个典型的场景：阳光明媚的午后，一位手执照相机的女士追踪她的拍摄对象来到洛杉矶南部的一个偏僻角落，她像狗仔队似的一通狂拍。不过，她追逐的不是名流——她的拍摄对象是成堆的土耳其棉和有机纤维。巴塔哥尼亚的环境分析总监吉尔·杜曼（Jill Dumain）正在调查公司的T恤供应商之一——美国自然（Nature USA）。这是所谓"足迹编年史"运动的一部分，该运动收集与公司供应链的所有环节如何影响环境有关的信息，并与消费者分享。

近来，许多企业越来越重视"变绿"，但巴塔哥尼亚在这方面早已相当优秀。由环境保护主义者伊冯·乔伊纳德（Yvon Chouinard）创立于1973年的巴塔哥尼亚公司，长期以来一直是可持续发展的领先者。从创立之初，巴塔哥尼亚公司就执着地追求其高度社会责任感的使命。

> **对巴塔哥尼亚公司的所有人来说，热爱大自然的原始和美丽就需要参与到拯救它们的斗争中，切实改善地球整体环境的健康状况。我们之所以要在尽量不损害环境的情况下制造最优秀的产品，是因为我们希望通过经营活动激发和实施应对环境危机的解决之道。我们渴望了解公司经营所做的每一件事情——或者以我们的名义所做的每一件事——给环境留下的印记和影响。而且，除非我们每天都在采取行动减轻自己的影响和避免不必要的伤害，否则根本不可能有可持续的企业。**

早在1991年，在绿色运动尚未流行之前，巴塔哥尼亚公司就展开了一项精心策划的运动——环境评估过程（Environmental Review Process），期间它仔细地考察了自己用于制造服装的所有方法和材料。自1985年以来，公司一直将10%的税前利润用于支持环境事业。现在，它又向世界各地数百个致力于改善环境的民间环保组织提供帮助、服务和至少1%的销售额或10%的税前利润。

然而在这个消费者觉醒的新时代，随着顾客越来越熟悉生态问题，巴塔哥尼亚公司本身因为不能回答其产品的来源而受到越来越多的质疑。"绿色市场已经太拥挤了，"杜曼说道，"我们不得不学习采用与10～15年前完全不同的方式沟通。"在这种情况下，一个原本作为消费者教育的实验项目《足迹编年史》诞生了，它将公司的设计和制造过程放在生态显微镜下，供公司和消费者们仔细观察。巴塔哥尼亚公司一直被迫考察它实际上有多绿——在环境保护方面，存在哪些不足需要进一步改善。

2007年5月，乔伊纳德给一个由10名员工组成的小组委派了一项富有挑战性的任务：追踪公司的5种产品从设计室到原材料阶段，一直到巴塔哥尼亚的内华达分销中心的全过程。例如，公司胶底运动鞋的供应链遍布全球，该小组的成员们考察了泰国的纺纱机械，中国一家有5万名员工的大型制鞋工厂……以及美国北卡罗来纳的纤维制造厂。在那一年的秋天，巴塔哥尼亚公司在Patagonia.com网站上悄悄地开通了一个微型网站，公开了详细的"足迹"信息和视频（也在YouTube上）。到2008年，公司陆续公开了10多个产品（包括Nature USA的有机棉T恤）供应链的各个环节对环境的影响。

巴塔哥尼亚公司承诺，无论消息好坏，都会与消费者分享所发现的一切。一个令人惊奇的好消息是，公司产品的运输耗能很低，而大家通常以为运输过程是高耗能和高污染的。巴塔哥尼亚发现，海运在整个供应链能耗总量中所占的比重不足1%。"如果我们重视环境，致力于缩短供应链，将对我们的产品质量产生极大的影响。"杜曼说道，

"为了实现我们保护环境的目标，需要将注意力集中于严重影响环境的环节。"

实际上，巴塔哥尼亚的制造环节耗费的能源比预想的多，并且有时会产生有损环境的副产品。例如，当足迹小组追踪生态防雨夹克（Eco Rain Shell）的生产时，注意到一种名叫"全氟辛酸"（PFOA）的人造化学物质会在环境中积累并可能有毒，巴塔哥尼亚生产的户外派克大衣的防水膜和涂层就用到该物质。公司认为，如果使用不含全氟辛酸材料，会牺牲产品的性能。但是，那些通过巴塔哥尼亚的足迹编年史网站了解了全氟辛酸的消费者感到很不舒服。一位顾客发来电子邮件，要求公司将产品名称中的"生态"两字摘除。

"足迹编年史"运动反映了现代技术的复杂性。巴塔哥尼亚公司如今正努力从其产品线中消除全氟辛酸——含有全氟辛酸的防水膜将会由聚酯纤维和聚氨酯替代，不会减损产品的性能——但是还没有发现一种可靠的替代品来改变现有涂层。"我们不希望因为环境的原因而牺牲产品质量。"杜曼说道，"如果由于缺少耐用性，一件衣服用不了多久就要扔掉，我们实际上并没有真正解决任何环境问题。"

巴塔哥尼亚追踪产品供应链所有环节在环境中的"足迹"反映了公司对社会责任的深刻理解。"公司现在必须对供应商的影响负责，"博客 Greenbiz.com 的执行编辑说，"有时候甚至是供应商的供应商、顾客以及顾客的顾客。"

巴塔哥尼亚承认它的发现还很有限，因为它只追踪了原材料，并没有包括产品的包装。该公司公开相关信息，甚至竞争对手也可以看到。杜曼总结说，公开的好处高于成本，因为我们希望激发其他人也行动起来："我们的影响大于我们受到的冲击。如果我们愿意分享信息，它就会以指数方式增加。"

杜曼注意到，一些具有积极的可持续性规划的企业，例如石原农场、阿维达护发产品、本杰瑞冰激凌、七世代（Seventh Generation）家居等，长期以来也一直在非正式地分享经验。"这些公司多年来一直合作以清楚（环境责任）障碍，"本杰里的自然资源运用经理说道，"那正是巴塔哥尼亚的足迹编年史考察的地方——是值得努力的地方。"[1]

**提及可持续市场营销，很少有公司能够达到户外用品和服装制造商巴塔哥尼亚所设定的标准。最近由它倡导并执行的生态运动——足迹编年史，将可持续发展的努力又向前推进了一步。**

负责任的市场营销者发现消费者想要什么，并提供相应的产品和服务为购买者创造价值，以便获得利润回报。该市场营销理念是一种顾客价值和互利的哲学。这样做的最终结果是，导致经济通过一只"看不见的手"来满足数以百万的消费者不断变化的需求。

但并不是所有的市场营销者都会遵从这种市场营销理念。实际上，一些公司的营销活动旨在满足它们自己而非消费者的利益。而且，即使是满足某些消费者当前需求的、初衷良好的市场营销活动，也可能在当前或未来产生对其他消费者或社会的损害。有社会责任的市场营销者必须考虑，他们的行为从长期看来是不是可持续的。

以 SUV 的销售为例。SUV 的容量、动力和效用满足了许多驾驶者当前的需要。然而，SUV 的销售在消费者安全和环境责任方面引发了严重的问题。例如，在事故中，SUV 车主的伤亡可能性更大。研究表明，SUV 车主在翻车事故中丧生的可能性是三厢车车主的 3 倍。[2]而且，费油的 SUV 消耗了世界更多的能源，并造成严重的污染和交通拥堵问题，这些成本必须由当代和后代消费者来承担。[3]

本章考察可持续市场营销，以及企业的市场营销活动对社会和环境的影响。我们首先要解决的问题是：什么是可持续市场营销？它为什么很重要？

## 可持续市场营销

**可持续市场营销**（sustainable marketing）要求满足消费者和企业当前需要的同时，保护或加强后代满足他们需求的能力。图 20—1 比较了可持续市场营销理念与前面几章讨论过的其他市场营销理念。[4]

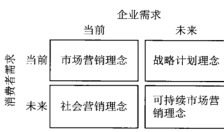



**图 20—1　可持续市场营销**

市场营销理念认为，组织通过比竞争者更有效地确定和满足目标顾客当前的需要和欲望来实现繁荣和发展。它致力于通过给予顾客现在想要的来满足公司短期的销售、成长和利润需要。但是，满足消费者当前需要和欲望并不总是符合消费者或企业未来的最佳利益。

例如，麦当劳公司早期营销味美但含有过多盐分的油腻快餐的决定，曾经为顾客创造了即刻的满足，为公司实现了销售和利润。然而，批评家指出，麦当劳和其他快餐食品连锁企业对造成长期以来美国肥胖流行病负有责任，损害了消费者身体健康，并加剧了国家医疗系统的负担。目前，许多消费者开始寻求更加健康的饮食选择，导致对快餐食品行业的需求骤降。除道德行为和社会福利问题，麦当劳还因其巨大规模的全球经营活动对环境产生的诸多影响受到指责，包括从产生废弃的包装和固体垃圾到其门店中低效的能源使用等各个方面。于是，麦当劳的战略无论从消费者还是从公司利益而言，都是非持续性的。

如图 20—1 所示，与社会营销理念注重消费者未来的福利，战略计划理念注重公司未来的需要不同，可持续的市场营销理念兼顾两者。可持续的市场营销要求公司承担对社会和环境的负责，既满足顾客和公司的当前需要，也满足他们的未来需要。

例如，近年来，麦当劳公司已经采取了一系列措施，它推行"渴望成功"（plan to win）战略，推出多样化的沙拉、水果、烤鸡、低脂牛奶和其他健康食品。而且，在对一种更健康的食用油长达 7 年的研究后，麦当劳在无损其薯条的美味的情况下，逐步淘汰了容易引发动脉脂肪堵塞的传统烹饪方式。并且，该公司推出一场盛大的教育运动——宣称"这就是我吃的和我做的……我就是喜欢"——来帮助消费者更好地理解享受积极和平衡的生活方式有多么重要。

"渴望成功"战略还对环境问题作出了回应。例如，它呼吁食物供应的可持续性，减少包装，并采用环保包装，倡导循环使用，以及更加负责任的商店设计。麦当劳甚至制定了一份环境平衡积分表，用于评价其供应商在诸如用水、能耗和固体废物管理等领域的表现。

麦当劳这种可持续发展的战略正使公司和顾客受惠。在宣布并实施"渴望成功"战略之后，麦当劳的销售额提高了 57%，利润几乎是先前的 3 倍。由于过去的 3 年

间麦当劳在可持续的经济、环境和社会责任等方面的投入和表现，它已经跻身道琼斯可持续发展指数之列。[5]

真正的可持续市场营销需要一个运行顺畅的市场营销系统，其中消费者、公司、公共政策的制定者以及其他人齐心协力，努力确保市场营销行为符合社会责任和道德规范。然而，遗憾的是，该市场营销系统并不总是能够顺利地发挥效用。我们将在以下部分考察可持续性问题：对市场营销最常见的社会批评有哪些？人们采取什么措施约束市场营销的弊端？执法者和政府机构已经采取什么措施促进可持续市场营销的发展？明智的公司如何开展符合社会责任和道德规范的市场营销，为个体顾客和整体社会创造可持续的价值？

## 对市场营销的社会批评

市场营销受到众多批评。这些批评有些是公正的，有些不是。社会评论认为，某些市场营销活动损害了个体消费者、社会整体和其他企业的利益。

### □ 市场营销对个体消费者的影响

美国消费者很担心，现有的市场营销系统能否很好地服务于他们的利益。调查通常显示，消费者对市场营销活动抱有复杂的甚至是敌对的态度。消费者权利的倡导者、政府机构和其他批判者一直指责，市场营销通过高价、欺骗行为、高压销售、劣质或不安全的产品、有计划的报废和对弱势消费者糟糕的服务损害消费者的利益。无论对消费者利益还是对企业福利而言，这些受到质疑的市场营销行为都不是可持续的。

#### 高价格

许多批评者认为，美国现行的市场营销系统导致商品价格高于它们在更“合理的”系统中应有的水平。他们指出三种因素——高分销成本、高广告和促销成本以及过多的利润加成，导致了价格居高不下。

**高分销成本**。一种经久不衰的收费是贪婪的渠道中介的加成价格超过其服务价值。批评者认为，中间商数量过多，这些中间商有的效率低下，有的提供不必要的或重复的服务。结果，造成分销成本太高，公司用较高的价格迫使消费者承担了这些额外的成本。

中间商是如何回应这些指责的呢？它们辩解说，自己所做的工作是很有必要的，否则只能由生产商或消费者来承担。加成反映了消费者对服务的要求——便利、齐备的存货，较多的选择，较长的营业时间，退货，等等。事实上，它们认为，零售商之间的竞争是如此激烈，以至于零售业的毛利率相当低。例如，超市连锁的税后利润只占其销售额的1%。如果有零售商试图收取与其增加的价值不相符的高价，其他零售商就会以较低的价格侵入。诸如沃尔玛、好市多等低价商店和其他折扣店，迫使竞争对手提高运作效率，并维持低价。

**高广告和促销成本**。人们还指责，现代市场营销推动价格上升，以弥补密集的广告和促销所需的开销。例如，密集促销的十片装止痛药品牌与较少促销的100片装品牌的售价相当。差异化的产品——化妆品、洗衣剂、洗漱用品——促销和包装成本在制造商给零售商的价格中所占的比重高达40%或更多。批评者认为，大量的包装和





促销费用只是增加了产品的心理价值，而不是功能价值。

市场营销者承认广告确实使产品成本增加了，但它同时也通过告知潜在顾客产品的购买信息和品牌特征而增加了价值。有品牌的产品往往售价更高，是因为品牌向购买者提供了质量保证。消费者固然可以用较低价格购买到产品的使用功能，但他们想要也愿意为产品提供的心理利益——使他们感到富有、有魅力或者与众不同——支付更多的价钱。而且，密集的广告和促销作为公司应对竞争者的努力，也许是必不可少的——如果促销力度不敌竞争对手，公司可能会在消费者心目中失去地位。与此同时，公司对促销成本是相当敏感的，它们会尽力合理地花自己的钱。

**高加成率**。批评者还指责一些公司给产品的加成率过高。他们指责药品行业，一粒生产成本仅为 5 美分的小药片却要花费消费者 2 美元；殡葬业利用客户因失去亲人而悲伤迷茫的心情，狮子大开口；汽车维修和其他服务也常常漫天要价。

市场营销者回应说，大多数企业都会尽力公平地对待顾客，因为它们希望建立顾客关系和长期经营。大多数损害消费者利益的行为是无心之举。如果有居心不良的市场营销者的确损害了消费者利益，消费者应该向商业促进局（Better Business Bureau）、州或联邦机构报告。市场营销者还回应说，消费者常常不理解高利润的原因。例如，药品的利润在弥补促销和分销现有药品的成本，还要包括试制和检验新药的高昂的研发成本。正如著名的制药公司葛兰素史克在其广告中所说，“今天的药品支撑着明天的奇迹。”

### 欺骗行为

市场营销者有时被指责采用欺诈手段误导消费者，使他们相信自己得到的价值比实际多。常见的欺骗行为有三类：欺骗性定价、欺骗性促销和欺骗性包装。欺骗性定价包括诸如虚假地宣传“出厂价”或“批发价”，或者先设定一个虚假的高价，再装模作样地大幅度打折等做法。欺骗性促销包括过分地夸大产品的特点或性能，或者用优惠的价格吸引顾客到商店购买后却声称断货等做法。欺骗性包装包括通过精巧的设计或误导性标签夸大包装的效果，或者以误导性术语描述包装内的商品。

欺骗性行为导致了相应法规的制定及其他消费者保护行动。例如，1938 年，为了对付一些比较嚣张的欺骗行为，如弗来克曼的酵母（Fleischmann's Yeast）宣传说自己能使歪曲的牙齿变直，国会通过了《威勒-李法案》，授权联邦贸易委员会管制“不公平或欺骗的行为或做法”。联邦贸易委员会随后颁布打击欺骗行为的指导意见。尽管有这些新法规，一些批评者认为欺骗性宣传依然很普遍。营销者现在进行的宣传中充斥着“环境责任”就是一例。

> 你是“绿色洗衣”的牺牲者吗？生态洗衣剂、环保、循环利用、绿色、碳中性、碳抵消、用可持续资源制造——这些宣传语日益流行，用在越来越多的产品上，但是许多人质疑它们的可信度。例如，2008 年联邦贸易委员会开始修正其“绿色指南”——要求公司遵照指南避免违反反欺骗性营销的相关法律。“我们已经注意到环保宣传的泛滥，”联邦贸易委员会消费者保护局的一位律师说道。环境营销机构 TerraChoice 建议公司进行绿色定位，公司对 1 018 种广泛销售的产品修改了宣传。运用由政府机构设定的标准，TerraChoice 判断所有的宣传中除一种外是虚假的或可能误导。“有很多宣传是失实的，”一位环境趋势观察家说道。“如果人们很难辨别绿色产品的真假，那么整个绿色市场会受到重挫。”TerraChoice 的经理说道。[6]

最棘手的问题是，定义什么是“欺骗行为”。例如，一位广告主宣称其强力洗衣粉“使你的洗衣机变得有 10 英尺高”，广告中一位家庭主妇吃惊地看着她的洗衣机飞速长高，撑破了洗衣房的屋顶。显然，广告的本意可不是要观众照字面意义理解，广告主可能声称这是在运用“夸张的手法”——对产品效果的无罪夸大。著名的营销思想家西奥多·莱维特（Theodore Levitt）曾经指出，带有夸张效果的广告是不可避免的，甚至可能正是人们需要的：“如果公司不能够提供超越产品功能的‘无用的’东西，它注定要衰亡，因为没有人会购买纯粹功能性的产品……更加糟糕的是，这样做否定了……人们的真实需要和价值。没有夸大、修饰和精益求精地美化，生活将变得单调乏味，沉闷和痛苦。”[7]

但是，其他人则认为，过于夸赞和美化形象的宣传实际上是在以微妙的方式伤害消费者。以万事达卡的《无价》（Priceless）系列广告为例，它表现了消费者尽管会遇到一些不如意，但总归会实现他们的梦想。类似地，威士邀请消费者“享受生活的机会”。两者都暗示，信用卡可以使美好的事情发生。但是，批评者指责这些由信用卡公司塑造的景象鼓励一种寅吃卯粮的态度，导致许多消费者过度使用信用卡消费。统计数据表明，60%的美国人信用卡一直欠款，1 180 万银行信用卡账户目前拖欠着债务。今天，每 7 个美国人中就有一个人在与收账人打交道，因为他们不能及时还款。[8]

市场营销者认为，大多数公司都竭力避免欺骗行为，因为这种行为损害企业的长期利益，是不可持续的。盈利性的客户关系建立在价值和信任的基础上。如果消费者没有得到他们所期望的产品和服务，就会转向更加可靠的企业。另外，消费者通常会保护自己不上当受骗。大多数消费者能够识别营销者的销售意图，并在购买时加倍小心，有时甚至对真实的产品宣传也存有戒备之心。

### 高压销售

销售人员有时被指责进行高压销售，即说服顾客购买他们并不真正想要的商品。正因为如此，人们常说保险、房地产和二手车是被卖而不是被买。销售人员通过培训，能够用流利的、预先设计过的谈话诱使顾客购买。他们竭力推销产品，因为在销售竞赛胜出的人往往可以得到数量可观的奖金。

但是在大多数情况下，市场营销者从高压销售中所得甚少。这种技巧在为追求短期利益而进行一锤子买卖的情况下可能有效。但是，大多数公司还是希望与有价值的顾客建立长期关系。高压销售或欺骗性销售会对顾客关系造成严重损害。例如，设想宝洁的客户经理试图对沃尔玛的采购者施加压力，或者 IBM 销售人员想要威逼通用电气公司的信息技术经理，这肯定是不起作用的。

### 伪劣或不安全的产品

另一些批评者将矛头指向了低劣的产品质量或功能。抱怨最多的是产品和服务的质量差；其次是许多产品几乎谈不上有什么利益，甚至是有害的。

其中快餐行业首当其冲。许多批判者谴责，过于油腻的高卡路里快餐食品是造成越来越多的美国人患上肥胖病的罪魁祸首。研究表明，大约 66%的美国成年人和 17%的儿童超重或者病态肥胖。在美国，体重达到或超过 100 磅的人数在 2000—2005 年间增长了 5 倍，从每 200 人中一位成年人超重恶化为每 40 人中就有一位。尽管医学研究一再警告，超重会增加患心脏病、糖尿病和其他疾病，甚至癌症的风险，但美国人的体重仍然有增无减。[9]

批评者指责贪婪的快餐业营销者，将美国转化为一个吃得过多的国度。一些为此

备受指责的营销者似乎非常负疚。让我们看看哈迪斯快餐店（Hardee's）的表现。[10]

> 当其他快餐食品连锁企业如麦当劳、温蒂斯和赛百味正变得越来越"瘦"时，哈迪斯却推出一种可以让汉堡包迷们大快朵颐的厚汉堡包（Thickburger），足足含有 1/3 磅安格斯牛肉。随后推出的怪兽厚汉堡包（Monster Thickburger）更是惊人，它含有 2/3 磅安格斯牛肉、4 片熏肉、3 片美国奶酪，这些都被塞在布满芝麻的圆面包里，配上多得要溢出来的厚厚的蛋黄酱！这个怪物厚汉堡包的热量非常高，含 1 410 卡路里和 107 克脂肪，远远超过了政府推荐的一天所需的脂肪摄入量。你肯定以为哈迪斯犯下了巨大的错误。根本没有！自从推出厚汉堡包以来，哈迪斯的销售稳步增长，利润也更加丰厚。

那么，哈迪斯应该为此举动羞愧地低下头吗？它向被误导或不设防的消费者大力推销，使之过分沉溺于热量极高的快餐食品，是否不负社会责任？抑或它仅仅提供极具诱惑力的大而多汁的汉堡，然后让消费者自己决定的这种做法，是在实施优秀的市场营销为顾客创造更多的价值？批判者认为是前者；行业辩护者认为是后者。哈迪斯聪明地以 18～34 岁的年轻人为目标市场，这些人是有能力对健康和财富自主作出决定的消费者。而且，哈迪斯的确没有隐瞒产品真实的营养信息，它在网站上这样描述自己的厚汉堡包。

> 只有一种一下子就能击败年轻人的饥饿感的东西：哈迪斯的厚汉堡包系列。该系列有九种令人垂涎的品种，包括经典的原味厚汉堡包和标志性的怪兽厚汉堡包，快速服务、超值享受纯正的安格斯牛肉，并辅以各种花色配菜……如果你希望放纵一下自己，来一个硕大的、美味多汁的汉堡包，哈迪斯是不二的选择。

哈迪斯甚至在其网站上提供营养计算器，显示其菜单上所有项目的卡路里、脂肪和其他成分。如此说来，在有关社会责任的大量争议中，对和错就是一个仁者见仁、智者见智的问题。

还有一种抱怨涉及产品的安全问题。由于多种原因，包括制造商的冷漠、产品越来越复杂以及糟糕的质量控制，产品安全性一直备受关注。多年来，一个非营利的测试和信息披露组织——消费者联盟（Consumer Union），一直通过发布《消费者报告》并建设相关网站指出被测产品中隐含的种种危险：电器的用电危险、房屋供暖设备排放的一氧化碳、锄草机可能造成的人身伤害风险，以及有缺陷的汽车设计，等等。该组织的测试和其他活动有助于消费者作出更好的购买决策，并激励企业改善产品、消除隐患。

但是，大多数制造商还是希望并努力生产优质的产品。公司对待产品质量和安全问题的方式直接影响（毁坏或支持）其声誉。公司如果出售劣质或不安全的产品，可能会与消费者及相关监管机构发生灾难性冲突。更重要的是，消费者如果对公司的产品不满意，他们不仅将来不再购买，而且劝说其他消费者也不购买。于是，质量缺陷可能导致严重的后果，与可持续的市场营销背道而驰。如今的市场营销者深知，唯有优质的产品和服务才能带来消费者满意，进而创造可持续的顾客关系。

### 故意提前淘汰

批评家指责一些公司故意提前淘汰产品，导致产品在真正需要更换之前就过时了。他们指责一些产品故意使用容易断裂、损耗、生锈或腐烂的材料和零部件。一位撰稿人这样写道："现代技术堪称奇迹，既开发出到了该丢弃的时候依然完好无损的

饮料罐，也创造出即使是精心呵护也会在两三年内生锈的汽车。”[11]

另一些商家被指责不断地改变消费者的流行观念，以鼓励他们更多和更早地购买。一个明显的例子是持续变化的服装款式和时尚。还有一些商家被指责故意保留产品的先进功能，逐步推出使旧型号过时的新产品。评论家们声称，这种情况在家用电器和计算机行业时有发生。例如，从一位撰稿人讲述的关于旧手机的故事可见一斑。[12]

> 今天，大多数人，包括我自己，总是惊诧于新技术令人惊叹的发展，从手机到iPod、iPhone、笔记本电脑、黑莓等不胜枚举。即使我是一个技术低能者并尽可能地避开这些新装备，实际上我仍然有一个抽屉装满了被淘汰的东西。它们昨天还是炙手可热的畅销品，现在已经沦为不值一提的垃圾。我有一个摄像机，但再也买不到与之配套的录像带；一台与现今市场上的程序不兼容的笔记本电脑；不再使用的便携式CD播放机，等等。但真正困扰我的是，仍然能够使用的小玩意如此之快地遭到淘汰，它们的制造者到底是怎么想的。
>
> 我最近开始了一场可歌可泣的追寻历程，为了搜寻我妻子的手机充电所需的电绳。那部可怜的手机一直在呻吟，它不舒服，需要充电了。所以，我们开始了漫长的寻找之路——从大型技术商店到小型供货商，再到手机公司本身，可它们的答复都是断货了。最后，一位销售人员告诉我的妻子：“那是一种老型号，我们已经不再备有电池了。”“但是我去年才买的呀，”她惊慌地答道。“是的，我已经说过了，那的确是一种老型号，”他回答，既没有嘲讽，也没有同情。所以，在这个疯狂地加速淘汰的世界，每一种新型号都与自己要替代的旧型号产品不匹配。这种唯利是图和极端浪费的做法实在令人费解。

市场营销者辩解说，消费者喜欢风格的改变，他们喜新厌旧，即使旧产品仍然可以使用，他们也总想要最近的技术创新。没有人强迫消费者必须购买这些新玩意，如果没有人喜欢，新产品自然会失败。最终，大多数公司并不愿设计很快就会被淘汰的产品，因为它们不希望自己顾客转而购买其他品牌。相反，它们追求持续的改进是为了确保产品能够一直符合或超过顾客的期望。大多数所谓的故意提前淘汰是自由社会中竞争和技术力量作用的结果，正是这些力量为消费者带来了不断改善的产品和服务。

### 对穷人的低质服务

最后，美国市场营销系统被指责一直没有为穷人提供优质的服务。例如，批评家们声称，都市里的穷人常常不得不在较小的商店内购物，忍受劣质的产品和高昂的价格。在低收入居民区开设大型全国连锁店有助于降低价格，但是，主要的连锁零售商歧视穷人，尽量避免在这些地方开设商店。

类似的歧视现象在保险、消费贷款、银行以及健康保健行业屡见不鲜。住宅和汽车保险商一直被指责对那些信用级别较低的人收取更高的保费。保险公司宣称，由于这些信用低的穷人常常更多地要求保险赔偿，所以需要相应地提高保费。评论家们和消费者保护团体一直抨击保险商的这种做法是一种新形式的歧视。一位撰稿人说：“这是拒绝向穷人、老人及少数民族人群提供平等服务的一种新借口。”[13]

最近，消费者保护团体指责抵押贷款公司一直利用工作的穷人，尤其是非裔美国人，通过向他们提供次优抵押贷款而不是固定费率的抵押贷款来购买住房。次优抵押贷款，也被认为是一种可变费率的抵押贷款，因初始费率较低而比较吸引人，但该费率在一定时间后会波动，通常是越来越高。最近，随着利率提高和住房贬值，许多房主无力支付其抵押贷款，眼睁睁地看着自己的住房被收回，造成次贷危机。

许多评论家指责这种次优贷款应该被视为歧视性犯罪。他们声称，借款人运用了“反向歧视”。与大型零售商远离城市中的穷人不同，他们以这些穷人为剥削的目标，尤其是劳动阶层的黑人消费者，逼迫他们接受次优贷款，即使他们中的许多人有资格获得更加安全的固定费率的贷款。最近由公平经济联盟发布的一份报告声称，有色人种拥有次贷的可能性是其他人群的 3 倍。该报告估计，次贷危机从黑人那里榨取了 2 130亿美元——堪称“当代美国历史上最大的财富损失”。也正因为如此，全国有色人种协进会（NAACP）对 18 家抵押贷款供应商，包括华盛顿互助银行（WaMu）、花旗银行和通用汽车金融服务公司（GMAC）提出种族歧视诉讼。[14]

显然，必须建立更好的市场营销系统为穷人服务。实际上，许多市场营销者通过创造真正有价值的合法商品和服务为这些消费者服务，依然可以实现盈利。即使市场营销者不采取措施弥补这一缺口，政府也可以有所作为。例如，联邦贸易委员会已经采取行动制裁那些宣传虚假价值、无理拒绝服务或对穷人收取过高价格的商家。

## □ 市场营销对整个社会的影响

美国的市场营销系统一直因在社会中增加了若干“弊端”而受到指责。广告已经成为众矢之的——对广告不切实际的批评太多了，以至于美国广告代理商协会曾经发起一项运动来为广告辩护。

### 不当的欲望和物质主义

批评家们指责市场营销系统过分强调拥有物质产品，以致美国人似乎有着无尽的占有欲。美国人对他人的评价常常基于他们拥有什么，而非他们是什么样的人。这种对财富及所有物的追求在 20 世纪八九十年代达到登峰造极的地步，“贪婪是好的”，“生命不息，购物不止”等短语几乎成为那个时代的写照。

最近十年，尽管许多社会学家已经注意到人们开始反对过去数十年的奢华和浪费，并开始回归更加基础的价值观和社会责任，但是人们对物质的迷恋依然在继续。

> 如果要描绘第二次世界大战结束以来的美国生活，你一定不能不提金钱及其所能买到的商品的迅速增长，这段历史简直就是物质主义的纪念碑。每个美国人根据通货膨胀调整后的收入几乎是战前的 3 倍，住房的规模翻了一番还多。停放两辆车的车库一度成为人们竞相追逐的目标，现在我们几乎是一个家庭平均拥有近 3 辆车的国家。半个世纪前还不存在的独家设计产品、个人电器和其他项目现在都可以买得起。尽管我们用于购物的时间近年来下降到每周仅 3 小时，如今美国家庭平均每挣 1 美元就花 1.22 美元。一些消费者迫不及待地购买。2008 年感恩节后购物旺季，在佛罗里达的一家沃尔玛超市内，冲进去抢购 DVD 播放器（以 29 美元促销）的购物者撞倒了一位妇女，并把她踩踏得不省人事，却无人顾及。[15]

批评家并不把消费者对物质商品的兴趣视为一种自然而然的心态，而将其视为由市场营销创造的错误欲望。企业雇佣麦迪逊大街上的广告公司刺激人们的购买欲望，而广告公司则利用大众媒体来创造优质生活的范例。人们努力工作以便挣得追求这些优质生活所必需的金钱。他们的购买提高了美国众多产业的产出，而这些产业反过来利用广告宣传刺激人们对工业品的购买欲望。

于是，市场营销被视为创造虚假欲望的罪魁祸首，批判者认为它更多地考虑产业

利益却较少顾及消费者利益。“在消费者保护主义的世界中，市场营销在推销消费，”一位市场营销评论家说道，“市场营销潜移默化地促进了过度消费。”一些批评者甚至走上街头号召人们抵制过度消费。[16]

过去十年间，比尔·泰伦（Bill Talen），又被称为比利牧师，坚持走上街头，劝告人们要抵制诱惑——购物的诱惑。带着街头传教士的热情和伤感，比尔向每一个愿意听他讲话的人说教，告诫人们不要心甘情愿地陷入物欲的深渊。“停止购物教派”的领袖比利牧师相信，购物者在媒体的鼓动面前几乎没有任何抵抗能力，他们不知疲倦地想要商品并购买它们。他认为，人们在消费中迷失了自我，个体存在的意义被欲望、购买和占有更多东西的迷雾掩盖，最终导致一种“购物综合征”。比利牧师常常穿着显眼的服装，佩戴着牧师的领子，拿着白色的扩音器在其支持者的陪同下，大踏步地走进他认为要反对的商店进行宣传，或在位于曼哈顿的梅西商店前组织类似全国购物日不买东西的抗议活动。当由志愿者组成的唱诗队齐声高唱“停止购物！停止购物！我们以后不再购物！”等口号时，的确引起不少人关注。

这些批评对营销创造需求的能力有点言过其实。人们对广告和其他营销工具具有强烈的抵触心理。营销只有在吸引现存的欲望，而非创造新欲望时，才是最有效的。而且，人们在进行重大购买决定时，常常会从多方面收集信息，而不是依赖单一的信息来源。即使少数购买会受到广告信息的影响，也只有在产品确实实现了所承诺的价值时，顾客才会重复购买。最后，从新产品的高失败率就可以看出，公司并不能操纵需求。

在更深的层次上，我们的欲望和价值观不仅受到营销人员的影响，同时也受到家庭、同辈、宗教、种族背景和教育的影响。假设说美国人是高度物质主义者，这些价值观与其说是企业和大众传媒单独影响的结果，还不如说是更深层的社会化过程。

### 社会公共产品太少

企业被指责过量地销售私有产品，而牺牲公共产品。随着私有财富的增加，人们要求更多的公共服务，而这些通常不能及时提供。例如，汽车持有量（私有产品）的增加要求更多的公路、交通管理、停车场和警力（公共产品）。私有产品的过度销售导致很高的“社会成本”。对汽车而言，社会成本包括交通拥堵、燃油短缺和空气污染。例如，美国人每年在堵车上浪费37亿小时；在此期间，他们还浪费了27亿加仑的汽油和排放了数百万吨温室气体。[17]

我们必须找到一种平衡私有产品与公共产品的方法。一种方案是由生产商承担它们造成的所有社会成本。例如，政府要求汽车制造商提高发动机的效率和安装更好的污染控制系统。汽车制造商随即提高售价来弥补这些额外的成本。但是，如果购买者发觉某些车价格太高，这些汽车的生产商会因为销路不佳而破产。需求因此而转向那些能够承担私有成本和社会成本的产品。

第二种方案是让消费者承担社会成本。例如，世界上许多城市开始征收“拥堵费”，以缓解交通拥堵问题。为保持街道畅通，伦敦现在对进入市中心8平方英里范围内的车主每天征收16美元。此项收费不仅将该区域的交通拥堵降低了21%，而且增加了改善伦敦公共交通系统的资金。[18]

参照伦敦的成功经验，圣迭戈、休斯敦、西雅图和丹佛等城市将一些高占用车（HOV）道路改变为高占用费（HOT）道路。一般的车辆可以使用车辆共乘专用道，




但必须根据当时的交通状况付费，金额从交通低谷的 50 美分到高峰期的 4 美元不等。美国政府最近提出一则方案，在全国拥堵的城市征收高峰费。政府希望提高驾驶成本，促使消费者选择在非高峰时段出行，或者使用其他交通方式，最终有效抑制美国人的“开车瘾”。[19]

### 文化污染

批评者还指责，市场营销系统造成文化污染。我们的感官时常受到市场营销和广告的冲击：广告打断了严肃的节目；印刷广告几乎充斥了杂志的版面；户外广告牌破坏了优美的风景；宣传单塞满了邮箱。这些干扰常常用有关物质主义、性、权势以及地位等方面的信息，不断地污染着人们的心灵。一项最近的研究发现，63%的美国人感到受到过多市场营销信息的轰炸。一些批评者呼吁，必须彻底地改变这一切。[20]

针对这些“广告干扰”的指责，市场营销者这样辩解：第一，他们希望自己的广告只到达目标受众，但是由于所使用的是大众沟通渠道，有些广告不可避免地传达给了对产品不感兴趣的人，使其感到厌烦或被打扰。根据自己的兴趣购买杂志（例如《时尚》或《财富》）的人们就很少抱怨刊登在上面的广告，因为那些是他们感兴趣的产品。

其次，广告使很多电视和广播节目对受众免费，并使杂志和报纸得以维持较低的成本。许多人认为，看商业广告是享受这些利益的代价。消费者发现，许多电视广告也很好看，例如，在超级杯比赛期间，观看广告的观众数量与观看比赛的一样多。最后，今天的消费者有许多选择。例如，他们可以更换频道略过或根本避免看到广告，毕竟我们有那么多有线和卫星频道。这样，为吸引消费者的注意力，广告代理商们就不得不使广告更具娱乐性并提供有价值的信息。

## □ 市场营销对其他企业的影响

批评家还指责，公司的市场营销活动伤害其他公司并减少竞争，这涉及三个问题：收购竞争对手，市场营销所造成的进入壁垒，以及不公平的竞争行为。

批评者声称，假如公司是通过收购竞争者而不是依靠研发新产品来扩张，那么其他公司就会因此受到伤害，并降低了竞争程度。过去数十年间，大量的兼并和行业整合已经引起社会各界的关注，人们担心有活力的年轻竞争者会被吞并，竞争会减弱。事实上，每个重要行业——零售、娱乐、金融服务、公共事业、交通、汽车、电信、医疗等——主要竞争者的数量一直在减少。

收购本身是一个复杂的话题。有时候收购有利于社会，例如当公司通过收购可以获得规模经济，从而降低成本和价格时；当一个管理有序的公司接管一个经营不善的企业，提高其生产效率时；当原本不太有竞争力的行业在收购后，可能变得更具竞争力时。但是，收购也可会产生弊端，故而需要政府的严厉监管。

批评者还指责，市场营销活动妨碍新公司进入行业。大型市场营销公司可以运用专利和大量的促销费用，联合供应商或经销商排斥或驱逐竞争者。关注反垄断法的人承认，某些障碍是规模经营所带来的经济优势的必然结果。其他进入壁垒则可以由现行和新的法规来应对。例如，一些批判者建议对广告支出征收累进税，以减少销售成本作为主要进入壁垒的影响。

最后，有些企业实际上采取了不公平的竞争行为，故意伤害或毁灭其他企业。它们可能将自己的价格设定在成本之下，威胁终止与供应商的业务或阻止购买竞争者的

产品。许多法律试图防止这种掠夺性的竞争。但是，要证明某种竞争行为存在掠夺性意图，是很困难的。

近年来，沃尔玛一直被指责，在某些市场区域采用掠夺性定价驱逐小规模的夫妻老婆店。在数十个城镇中，担忧零售巨头不公平做法会扼杀当地企业的居民，总是以沃尔玛为抗议对象。但是，批评者指责沃尔玛的行为是掠夺性的，其他人却认为其行为只是高效的公司与低效公司之间的合理竞争。

例如，当沃尔玛最近开始以 4 美元的单价出售常用药品时，当地药房声称这是掠夺性定价。它们指责沃尔玛一定是为了驱逐它们故意以低于成本的价格出售。但是，沃尔玛宣称凭借自己大批量采购的能力和高效的运营，它即使以这么低的价格也能盈利。价格制定为 4 美元的目的并不是要将竞争者赶出市场。如此说来，这种定价行为完全是一项值得夸赞的竞争举措，因为它为顾客带来更好的服务，并为企业吸引了更多的客流。在许多州，立法者都认同这一看法。例如，威斯康星州立法者建议立法，废止该州对处方药最低加成率的限制，允许沃尔玛在该州对一般药品制定低价。[21]

## 消费者推动可持续市场营销行为

可持续营销呼吁，企业和消费者都承担更多的社会责任。由于一些人将企业视为许多经济和社会诟病的根源，需要时常发起一些草根运动来敦促企业合乎规范。消费者主权运动和环境保护主义就是其中两项重要的运动。

### 消费者主权运动

美国企业曾经三度成为有组织的消费者主权运动的攻击目标。第一次是在 20 世纪初，起因是物价上涨和厄普顿・辛克莱（Upton Sinclair）关于肉类行业的状况及药品行业丑闻的报道。20 世纪 30 年代中期，以大萧条时代的物价上涨和另一起药品丑闻为导火索，引发了第二次消费者主权运动。

第三次运动始于 60 年代。消费者受到更好的教育，产品也变得更加复杂并隐含更多的潜在危险，加之人们对美国的制度愈发不满。拉尔夫・纳德（Ralph Nader）提出许多尖锐的问题，其他知名的作家也纷纷谴责大企业有浪费和不道德的行为。约翰・F・肯尼迪总统宣布，消费者有安全、知晓、选择和意见被聆听的权利。国会对某些行业展开调查，并提出消费者保护法案。从那以后，成立了许多消费者团体，也通过了一些保护消费者的法案。如今，消费者运动已经席卷全球，在欧洲尤为强劲。

但消费者运动究竟是什么？**消费者保护主义**（consumerism）是一场公民和政府机构为增强购买者相对于卖者的权利和力量，而倡导的有组织的运动。传统的卖者权利包括：

- 只要不对个人健康和安全构成威胁，卖者有权以任何大小、式样出售任何产品；即使有危险，只要标识适当的警告或控制即可。
- 只要在类似的购买者中不存在歧视，卖者有权随意制定产品价格。
- 只要不被视为不公平竞争，卖者有权决定使用多少促销费用。
- 只要在内容或手段上不存在误导或欺诈，卖者有权采用任何宣传方式。
- 只要不存在不公平或误导，卖者有权采用任何刺激购买的促销方案。

传统的购买者权利包括：

- 有权自由购买产品。




- 有权要求产品安全。
- 有权要求产品性能与厂商所承诺的一致。

对比这些权利，我们可以发现权利的天平向卖者倾斜。购买者固然可以拒绝购买，但是大多数人都感到，面对精明的卖者，消费者往往缺少信息、教育和保护来作出明智的决策。消费者保护团体呼吁增加消费者权利。

- 有权知晓产品的重要信息。
- 有权得到保护，免受有问题的产品和营销行为的伤害。
- 有权影响产品和营销活动，使它们能够改善消费者的"生活品质"。
- 有权以保护未来消费者利益的方式，进行当前的消费。

消费者保护主义者依据上述各项权利，进一步提出更详细的建议。关于知晓权的建议包括：了解贷款的真实利率（借款的真实信息）；产品的真实价格（单价）；产品的基本成分（营养含量信息）以及产品的真实利益（真实的广告）。关于消费者保护的提议包括：强化消费者的权利，以免受到商业欺诈；要求更高的产品安全性；确保信息隐私以及增加政府机构的保护能力。关于生活品质的建议包括：控制某些产品的成分和包装；减少广告干扰的程度。关于保护未来消费利益的提议包括：促进使用可持续的原材料；循环利用和减少固体垃圾以及管理能源消费。

可持续市场营销不仅有赖于消费者，也需要企业和政府承担责任。消费者不仅拥有权利，而且也有责任保护自己，而不是将这一责任交给他人。当消费者认为自己遭遇某项不公平交易时，可以采取几种补救方法，包括联系公司和大众媒体；联系联邦、州或地方政府机构，以及向小额赔偿法庭投诉。消费者还应该作出谨慎的购买选择，回报那些承担责任的公司而惩罚不这样做的企业。

## □ 环境保护主义

消费者保护主义关注的是市场营销系统是否有效地满足消费者的欲望，环境保护主义则关注市场营销活动对环境的影响，以及向消费者提供服务所需的成本。**环境保护主义**（environmentalism）是一场由公民、企业和政府机构为保护和改善人们当前和未来生存环境所组织的运动。

环境保护主义者并不反对营销和消费，他们只是希望人们和组织更多地关心自己的行为对环境的影响。他们认为，市场营销系统的目标不应该是消费、消费者选择和消费者满意最大化，而应该是生活品质的最优化。"生活品质"不仅意味着消费者产品和服务的数量和质量，还体现为生活环境的质量。环境保护主义者希望，生产者和消费者在制定决策时，都要考虑当前和未来的环境成本。

在一些关心环境的组织和消费者的推动下，美国第一次现代环境保护主义运动浪潮兴起于 20 世纪六七十年代。他们担忧掠夺式的开采、森林乱砍滥伐、酸雨、全球气候变暖、有毒废弃物以及乱扔垃圾对生态系统造成的毁坏；担心休闲场所的消失以及由于不良空气、污染的水质和经化学处理过的食品所引起的健康问题。

第二次环境保护主义浪潮由政府推动，政府在 20 世纪七八十年代颁布了许多法律法规监管对环境不利的行业。这次浪潮沉重地打击了某些行业，钢铁公司和公共事业企业被迫投资数十亿美元购置控制污染的设备和成本较高的燃料；汽车行业不得不在汽车内安置昂贵的排气控制装置；包装行业不得不寻求改善可循环利用和减少固体废弃物的方法。这些行业和其他行业一起对政府的环境监管表示不满，甚至有抵触情绪，尤其是当法规执行得太快，以至于这些行业来不及作出恰当调整的时候。许多公

司声称，它们被迫承担高额成本，以致失去竞争力。

这两次环境保护主义浪潮正演化成更加强劲的第三次浪潮，呼吁企业承担更大的责任，不对环境造成任何危害。要求企业从保护转向防范，从受到法律规制的约束不得已而为之转向主动承担责任。越来越多的公司正在采用**"环境可持续发展战略"**(environmental sustainability)。简而言之，环境可持续发展战略是既能帮助拯救地球，又能产生利润的双赢战略。环境可持续发展是重要而艰难的社会目标。

一些公司只是为了敷衍消费者对环境的关注，只求自己的所作所为不会引发政府的新监管措施，或者不惹怒环境保护主义者。但是，明智的公司正在采取更为积极的行动，不是因为他人迫使他们这样做，或者出于对短期利润的追求，而是因为它们认识到，这对公司和人类赖以生存的星球的未来而言，是一件正确的事情。

公司可以运用图 20—2 中的矩阵，判断自己在环境可持续发展方面取得的进展。它既包括了对企业和环境产生短期回报的内外部"绿色"行动，也包括了带来长期回报的"超越绿色"行为。在最基本的层次上，公司可以实施"防止污染"，这涉及的不仅仅是污染治理——在废弃物产生后再清理它们，而意味着在废物产生之前就消除或使之最小化。重视预防的公司推行内部"绿色营销"计划——设计和开发对生态环境无害的产品，采用可循环利用、可降解的包装材料，更有效的污染控制，以及更节能的运作。

| | 今天：绿色 | 明天：超越绿色 |
|---|---|---|
| 内部 | **防止污染**<br>在污染发生之前就消除和减少它 | **新的环保技术**<br>开发新的环保技术和能力 |
| 外部 | **产品影响**<br>在整个产品周期中使环境影响最小化 | **可持续发展愿景**<br>为未来可持续发展制定战略框架 |

**图 20—2　可持续发展的环境保护主义**

例如，耐克生产不含 PVC 的鞋子，回收旧跑鞋，并教育年轻的消费者保护、再利用和循环使用。通用磨坊公司将产品包装用纸减少了 20%，使每年在路上奔跑的分销卡车减少了 500 辆。太阳微系统公司推行"开放工作"(Open Work)计划，员工可以在家里工作，这一举措减少了近 29 000 吨二氧化碳的排放，节约了 6 780 万美元的租房成本，同时将员工的劳动生产率提高了 34%。UPS 继续建立由替代能源汽车组成的"绿色车队"，取代其原有的柴油卡车车队。2009 年，它还将投放 200 辆全新的下一代混合动力的快递车，加入正在使用的近 2 000 辆低碳、混合和浓缩天然气车的队伍。这种混合车能够节省 45%的油耗，并大量减少尾气的排放。[22]

在环境可持续发展战略的下一个阶段，公司将执行"产品环保责任制"——不仅使生产和产品设计中产生的污染最小，而且将产品在整个生命周期内对环境的不利影响降到最低，并持续降低成本。许多公司正采用"环保化设计"(design for environment, DFE)和"从摇篮到摇篮"(cradle-to-cradle)的做法。在设计阶段就未雨绸缪，设计在使用后更容易回收、再利用和循环使用的，或者安全返回自然成为生态循环一部分的产品。"环保化设计"和从"摇篮到摇篮"的做法在从设计、生产到制造产品的整个给原材料附加价值的过程中，不断思考"如何对环境有益"，而不仅仅是考虑"如何减少对环境的伤害"。这样做不仅有利于保护环境，而且使公司获得较高的利润。




施乐的设备再造和零部件再利用项目就是一个很好的例子，该项目将报废的办公设备转化为新产品和零部件。在送回施乐的旧设备中，占设备重量的 70%～90% 的零部件都可以重新利用，而且制造出来的产品与用全新零部件组装的设备一样性能良好。该项目对环境和公司都带来了利益。迄今为止，施乐避免了近 20 亿磅的废物被填埋，而且减少了生产新的零部件所需的原材料和能源。每年，零部件再利用所节约的能源总计约 320 000 兆瓦时——足以满足 25 万个美国家庭一年照明所需的能源。[23]

当今的"绿色"行动重视改善公司已经为保护环境所采取的措施。图 20—2 中指出的"超越绿色"行动则面向未来。首先，公司内部可以开发新的清洁技术。许多在可持续发展上有长足进步的组织仍然受到现有技术的限制。为实现全面可持续发展战略，它们需要开发新技术。例如，可口可乐正大量投资于旨在处理可持续发展问题的多项研究。[24]

> 从可口可乐公司可持续发展的观点来看，铝罐是一种理想的包装。铝可以被无限地循环使用。将一个可乐罐放进专门回收可循环使用产品的垃圾箱，大约 6 个月后就又可以重新站在货架上。问题是，人们更喜欢配有旋盖的透明塑料瓶。塑料瓶包装占到全球可乐总量的近一半，比铝罐多 3 倍。但目前它们还没有做到可持续发展。由石油（一种有限的资源）制造的塑料瓶，大多数的归宿是垃圾场，或者更糟，被随意丢弃在路边。为了解决塑料因变色而不能被循环利用的问题，可口可乐准备投资4 400万美元建立世界上最大的塑料瓶循环利用工厂。同时，公司还在研究其他更加彻底的解决办法，例如用玉米或生态塑料制造瓶子。
>
> 可口可乐公司还投资新的清洁技术，以解决其他环境问题。例如，约1 000 万台自动售货机和冷藏机用烈性的温室气体氟利昂冷藏可乐。为了消除对环境的不利影响，公司拿出 4 000 万美元研究经费，并与麦当劳甚至是竞争者百事可乐组成制冷联盟。可口可乐还承诺，想方设法帮助其瓶装厂减少水资源的消耗，以及在世界各地保护或修复水坝。

最后，公司应该建立可持续发展的愿景，作为未来行动的指南。这种愿景指出公司的产品和服务、生产工艺和政策应该如何发展，以及开发什么新技术。这种可持续发展的愿景为公司污染控制、产品责任和新环保技术提供可遵循的框架。

大多数公司如今都很重视图 20—2 中的矩阵的左上象限，大量投资于防止污染。而一些高瞻远瞩的公司则履行产品环保责任，并开发新的环保技术。少数公司有明晰的可持续发展愿景。但是，仅仅重视环境可持续发展矩阵中的一个或少数象限，会显得鼠目寸光。比如，仅仅投资于矩阵左半的公司目前可能有一个好位置，但将来很可能不堪一击；只对右半部给予特别关注的公司虽然有很好的环境愿景，但缺乏实现该愿景所需的技术。因此，公司应该致力于环境可持续发展的所有四个维度。

沃尔玛公司正是这样做的。通过公司本身环境可持续发展的举措及其对供应商行为的影响，沃尔玛近年来已经成为全世界卓越的"生态保姆"（见营销实例 20.1）。世界领先的铝制造商 Alcoa 也制定了比较高的环境可持续发展标准。经过 4 年的运作，它已经成为"年度全球 100 家最可持续发展的公司"之一，跻身全球最可持续性发展的公司之列。

> Alcoa 通过运用精巧的方法，识别和管理公司面对的物料可持续发展问题，而成为可持续发展的佼佼者。从减少温室气体排放控制环境污染，到敦促利益相关者采用新的环境技术，例如有争议的氢能源项目，Alcoa 的可持续发展战略进行得井井有条，并将其盈利目标与更宏伟的环保目标融为一体……更重要的是，

Alcoa的可持续发展方式稳固地建立在可持续发展战略确实可以增加公司利润的信念之上。最有力的证明也许就是，公司在交通工具生产中促进铝的使用。铝因其卓越的“强度—重量”比，使汽车制造商能够建立低能耗的轻便汽车，并产生较少的尾气排放。这种向市场提供有助于解决日益紧迫的环境问题的产品是一种具有前瞻性的战略，也显示出Alcoa是一个面向未来的公司。如今，促进铝的使用已经形成一项事业，并与其业务完美融合。CEO阿兰·贝尔达（Alain Belda）说道：“我们的价值观要求我们的思考和行动不仅要应对当前的挑战，而且要承担为后来者留下财富的责任，以及珍惜先辈作出的贡献。”[25]

## 营销实例20.1

### 沃尔玛：世界超级“生态保姆”

当你想起企业“模范”——通过可持续发展行动帮助拯救世界的企业——时，你可能会想到巴塔哥尼亚、天木兰、本杰瑞、诚实茶坊、全食超市或石原农场。但不要惊讶，实际上在可持续发展方面，也许当今世界上没有哪家公司比沃尔玛做得更好。没错，就是有些人认为“大且糟”的沃尔玛。

批评家一直严厉抨击沃尔玛的一系列社会“恶行”，从不平等的劳工合约到破坏小型社区的生活方式等。因此，许多消费者在了解到这一世界上最大的公司同时也是世界上最强的为后代拯救世界的战士时，通常感到十分惊讶。沃尔玛正在迅速成为可持续发展方面的超级“生态保姆”。沃尔玛制定的长期环保目标是完全使用可再生能源，产生零浪费，以及只出售对世界资源和环境无害的产品。为了实现这个目标，沃尔玛不仅“绿化”自己的运营流程，也要求它庞大的供应商网络采取相同的措施。

沃尔玛在全世界的7 350多家商店需要耗费大量的能源和其他资源。因此，即使是对店铺效率的略微改进，也能带来极大的能源节约。但沃尔玛并不是一小步一小步地解决，而是在发展新生态技术上大步跨越。2005年，这一零售业巨头在得克萨斯州的麦金尼和科罗拉多州的奥罗拉开办了两家实验性的大型超市，用于测验几十种环保和节能技术。

科罗拉多州奥罗拉的沃尔玛超级购物中心外有一台143英尺高的风力涡轮机。尽管看起来有点不相称，但这显然是使这家商店与众不同的标志。从外面看，商店外部成排的窗户使得自然光尽可能地射入。景观美化所使用的全是本地的耐旱植物，以适应科罗拉多炎热干燥的夏季，减少对水分、修剪、肥料和其他化学制品的需要。店内的照明系统使用了高效的荧光灯，仅此一家店每年节约的电力就能满足52个家庭的用电需要。商店的供暖系统燃烧的是从熟食店里回收的食用油。这些油回收后，混合店内的轮胎和润滑油快销中心（Tire and Lube Express）的废机油，投入废油锅炉中燃烧。所有的有机废品，包括农产品、肉和纸等，被放入一台有机废品压缩机里，然后送往一家生产园圃用泥土的公司。这些过程涉及的几十种技术使超级购物中心成为高效和环保的零售业务实验室。

对这些实验店进行评估之后，沃尔玛又着手推出新的高效商店，每一家商店的节能效果都比上一家好。最近在拉斯维加斯新开的一家商店比标准的沃尔玛商店减少了45%的能耗。此外，沃尔玛热切地希望和鼓励参观者传播和分享它所使用的生态技术，甚至包括竞争对手。“这里新开的塔吉特和

其他零售连锁店以及自营商店都来我们的商店参观过，”奥罗拉的沃尔玛经理说道，“我们并不对此有所保留，而是希望每个人都了解这些生态技术。”

在积极推进可持续方案的同时，沃尔玛也对其供应商提出较高的环保要求。为了体现沃尔玛在环保方面的领导地位和决心，CEO 李·斯科特（Lee Scott）最近和 250 名供应商的 CEO 召开了一次重要会议。会上，李简要说明了沃尔玛关于要求 6.1 万家供应商减少二氧化碳排放量，以及终止过度包装的计划。沃尔玛还“敦促”，另外 600 家供应商经理参加由其赞助的可持续发展研讨会。沃尔玛所显示的强大影响力甚至政府都望尘莫及。一位行业观察家说道，当将其环保要求强加给供应商时，沃尔玛“已经转变成……类似私有的环境保护局”，而且影响力更大。

由于具有巨大的购买能力，沃尔玛甚至可以轻松影响最强大的供应商。以超浓缩液体洗涤剂市场为例，宝洁和其他洗涤剂制造商早已有能力生产超浓缩洗涤剂。但当沃尔玛宣布它只出售超浓缩洗涤剂时，即使对投资回报没有把握，宝洁公司还是决定投入 1 亿美元制造超浓缩洗涤剂。沃尔玛的该项举措将导致更小的塑料洗涤剂包装，节省原材料，以及每年减少数百万吨固体废弃物。

由于沃尔玛的巨大规模，供应商产品和包装的细小变化都会带来巨大的环境影响。为了符合沃尔玛的要求，宝洁为其 Charmin 品牌研发了一种大型卷轴技术，可以将 4 卷普通卫生纸合成 1 卷。这一看似不起眼的改变每年能节省 8 950 万个纸板卷和 36 万磅塑料包装。这也使沃尔玛的卡车装载量增加了 42%，从而每年节省约 5.4 万加仑汽油。沃尔玛要求通用磨坊公司将用 Hamburger Helper 包装盒盛装的弯面条换成直面条。这一小小的变动能节省成千上万磅包装纸。

沃尔玛还与碳排放披露项目（Carbon Disclosure Project）（一家独立的非营利环保组织）合作，测量产品整个供应链中所消耗的能源总量。大约 3 400 家供应商生产的 1.3 万多种产品参加了该项目。相应地，沃尔玛发明了一种包装计分卡来对厂商排序，不久将用来指导其采购决策。沃尔玛还建立了十多个“可持续价值网络”。这些网络将沃尔玛的员工与供应商、游说团体、学者和专家联系起来，共同致力于各个产品类别的“热门”环保专题（如温室气体、物流、包装及替代燃料等）。

因此，沃尔玛获得了“生态保姆”的美誉。沃尔玛的可持续发展努力赢得了各方的称赞，甚至包括最严厉的批评者。即使心有疑虑的人，也不得不承认，“沃尔玛具有无可匹敌的绿色影响力”。但对沃尔玛来说，最重要的生态责任不仅是做正确的事，更重要的是同时具有商业意义。更有效的运营和更少的产品浪费不仅对环境有利，也能为沃尔玛节约成本。更低的成本反过来又促进沃尔玛最擅长的事情——为顾客省钱。

沃尔玛的一位经理说：“我们经过长期的努力，通过消除隐性成本、为后代保留自然资源，以及为顾客提供可持续和负担得起的产品，使他们能够省钱并生活得更好，也为我们企业自身的改进和发展奠定了基础。”

资料来源：Quotes, adapted extract, and other information from Jack Neff, “Why Wal-Mart Has More Green Clout Than Anyone,” *Advertising Age*, October 15, 2007, p.1; “Wal-Mart Says Latest High-Efficiency Store Cuts Energy Use 45%,” *Environmental Leader*, March 18, 2008, accessed at www.environmentalleader.com; Danielle Sacks, “Working with the Enemy,” *Fast Company*, September 2007, pp. 74–81; Joseph Tarnowski, “Green Monster,” *Progressive Grocer*, April 1, 2006, pp. 20–26; Ylan Q. Mui, “Wal-Mart Green Chief to Shift Jobs,” *Washington Post*,” October 20, 2007, p. D2; YlanQ. Mui, “At Wal-Mart, ‘Green’ Has Various Shades,” *Washington Post*, November 16, 2007, p. D1; and “Sustainable Value Networks,” accessed at http://walmartstores.com/Sustainability/7672.aspx, November 2008.

环境保护主义向全球营销者提出一些特殊的挑战。随着国际贸易壁垒的逐渐减少和全球市场的日益扩大，环境保护问题始终对国际贸易产生着深远的影响。北美、西

欧和其他的发达国家（地区）正在拟定严格的环境标准。例如，自 1970 年以来，美国先后出台了数十部重要的环境立法。最近的迹象表明，更多的立法正在酝酿之中。《北美自由贸易协定》的一个附属协议建立了环境合作委员会来专门解决环境问题。欧盟已经通过了影响汽车和消费者电子产品的“生命终止”政策。欧盟的《生态管理和监督框架》（EMAS）为环境的自我监管提供了指导原则。[26]

但是，各国的环境政策仍然存在很大差异。丹麦、德国、日本和美国等国家已经制定了完备的环境政策，并建立了高度的公众预期。但是，在中国、印度、巴西和俄罗斯等人口众多的国家才刚刚起步。而且，在一国激励消费者的环境保护因素可能对另一个国家的消费者毫无影响力。例如，在瑞士或德国禁止使用的聚氯乙烯软饮料瓶，在法国却受到欢迎，因为那里能够集中回收。跨国公司发现，很难制定全球普适的环境标准和行动方案。相反，它们会拟定一般原则，然后根据当地的管制和期望制定相应的方案，来履行这些原则。

## □ 规范市场营销的公众行为

公民对市场营销活动的关注常常引起公众注意和立法议案。新的法案可能会引发争议——许多会被否定，另一些会被修正，仅有少数生效。

我们在第 3 章中已经列举了许多与营销相关的法律规范，问题在于如何将这些法规转化为营销经理在制定关于顾客关系、产品、价格、促销和分销渠道等各项决策时能够理解的语言。图 20—3 说明了营销管理所面对的主要法律问题。

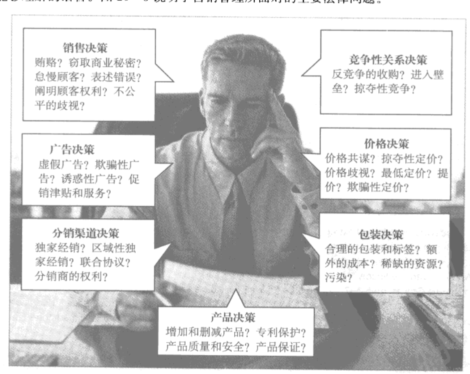



**图 20—3　可能产生法律问题的主要市场营销决策领域**




## 可持续市场营销的企业行为

最初，许多公司反对消费者保护主义、环境保护主义和可持续市场营销的其他要素。他们认为，人们对营销的批评是不公平和不重要的。但是时至今日，越来越多的公司已经开始接受新的消费者权利，至少在原则上如此。它们也许反对某部法案中的个别条款，认为这不是解决消费者问题的恰当方式，但是它们承认消费者的确拥有知情权和受到保护的权利。其中许多公司已经积极响应，将可持续市场营销作为一种创造即时和未来的顾客价值、强化客户关系的手段。

### 可持续市场营销的原则

可持续市场营销观念认为，企业的市场营销应该支持营销系统长期的最佳业绩。可持续市场营销包括五条指导原则：消费者导向的市场营销、消费者价值市场营销、创新性市场营销、使命感市场营销以及社会营销。

#### 消费者导向的市场营销

**消费者导向的市场营销**（consumer-oriented marketing）是指公司应该从消费者的视角看待和组织其市场营销活动。它应该努力地感受、服务和满足特定消费者的需要——现在的和未来的。我们在本书中讨论过的所有优秀的市场营销公司都有一个共同点：对向精心挑选的顾客递送卓越价值的激情。只有通过顾客的眼睛来看待这个世界，公司才能够建立持久的和可盈利的顾客关系。

#### 消费者价值市场营销

根据**消费者价值市场营销**（consumer-value marketing）的原则，公司应该将大部分资源投入到为顾客创造和递送价值的营销活动中。市场营销者的许多工作——一次性促销、包装的改变、直接反应的广告等——也许在短期内能够提高销售，但与切实地改善产品质量、特色或便利性相比，增加的价值要少得多。明智的市场营销者致力于不断改善消费者从公司的产品和服务中得到的价值，来建立长期的消费者忠诚和关系。通过为消费者创造价值，公司反过来也可以从消费者那里获得回报。

#### 创新性市场营销

**创新性市场营销**（innovative marketing）的原则要求公司不断追求真正的产品和营销改善。公司如果忽略更先进的创新性经营方法，终将失去顾客，在与找到较好经营方法的公司的较量中败下阵来。任天堂公司就是一个创新性营销的杰出范例。[27]

在 2001 年的电子游戏大战中，任天堂的游戏主机方糖（GameCube）惨败给索尼和微软之后，这家在三大游戏平台制造商当中规模最小的公司需要新计划来重振旗鼓。“任天堂放弃技术比拼，选择聚焦于（顾客和）玩的乐趣，而不是冷冰冰的技术空间。”任天堂美国公司的主席说。由此诞生的 Wii 系统以其直觉式动作感应控制器和各种互动式游戏，不但得到游戏产业最青睐的 10 多岁男孩们的喜爱，也吸引了他们的姊妹、妈妈和爸爸，甚至爷爷奶奶们。结果，总是供

不应求的Wii系统很快比PlayStation 3和Xbox 360更加畅销。但是记住这点：与其竞争者在游戏机上亏损、通过软件盈利不同，任天堂实际上在游戏控制台上盈利，出售更多的游戏机，然后接受更多的许可费。"听起来似乎不明显，"任天堂的经理说道，"但是生意很好，产品可以创利。"华尔街也这么认为，该公司的股票价格在过去几年内已经翻了一倍还多。任天堂的不安是吸引新游戏玩家和索尼、微软的殊死抵抗。美国世嘉的主席说："电子游戏产业的创新大门已经打开。"

### 使命感市场营销

**使命感市场营销**（sense-of-mission marketing）意味着，公司应该以广泛的社会视角而非狭隘的产品视角定义自己的使命。当公司定义了社会使命时，员工会对自己的工作感觉良好，并有更加清晰的努力方向。品牌如果能够与更广泛的社会使命相联系，有利于公司和消费者双方的长期利益最大化。例如，多芬希望不仅仅出售美容护理产品，其信奉的使命是发现"真正的美"以及帮助女性以自己的方式获得幸福。[28]

这一切开始于联合利华对娱乐节目、广告和时尚秀中所出现的女性形象如何影响消费者的研究。结果令人吃惊：全球10个国家的3 300名妇女和女孩接受了调查，其中只有2%的人认为自己是美丽的。由此，联合利华认为必须重新定义美丽。所以，2004年，联合利华在全球范围内推出一场多芬的宣传运动，名为"真实的美"。广告展示了各类平凡而真实的女性形象（不是演员或模特），并鼓励消费者从这些匿名图片中探寻和认识她们的美。在多芬其他的广告中，展示女性的全身照片（超重还是出众?）、老年女性（苍老还是华贵?）和浓妆女性（有瑕疵还是无瑕?）。公司的受欢迎程度迅猛提升，随后的一年内多芬先后推出了6种不同规模的"真实的美"新广告。这些出现在广告中的女性除了内衣什么也没有穿，她们灿烂地微笑着，标题说道："新多芬确信：真实的曲线展示真实的美"。"在多芬的广告中，"一位广告专家说道，"平常是一种新的美丽。"

多芬"真实的美"运动很快数字化，借助网站campaignforrealbeauty.com和名为《演进》和《攻击》的表现毁坏真实美丽的网络视频有奖比赛。随着该运动的不断深入，多芬产品的销售量迅速提高。但是，多芬品牌和"真实的美"运动的策划者的动机不仅仅是销售额和利润。根据联合利华执行经理，多芬责无旁贷的勇敢的使命是重新定义美丽和使女性对美的认识超越金钱问题。"你真应该看看现在为这一品牌工作的人们的脸，"他说，"洋溢着对该品牌发自内心的爱。"

一些公司以广泛的社会视角定义公司使命。例如，假如以狭隘的产品视角定义的话，联合利华旗下的本杰瑞品牌使命也许是出售冰激凌。但是，本杰瑞有更加广阔的视野，将自己的使命陈述为"共同的繁荣"，包括产品、经济和社会使命。从一开始，本杰瑞就大力宣传和推广社会和环保事业，并捐赠税前利润的7.5%支持公益事业。20世纪90年代中期，本杰瑞已经成为全美第二大超级冰激凌品牌。

但是，追求社会责任和利润双重目标绝非一件容易的事情。20世纪90年代整整10年，由于那些不受"优于利润的原则"束缚的竞争者不断地侵蚀市场，本杰瑞的增长和利润停滞不前。2000年，在经历数年入不敷出的财务困境后，本杰瑞被巨型食品生产商联合利华收购。回顾往昔，该公司显然过于强调社会问题，而牺牲了良好的业务管理。科恩（Cohen）曾经评论道："我不得不承认'我是一个商人'的时代到来了，虽然让我接受这句话曾经很难。"[29]

这类经验对那些勇于承担社会责任的企业而言是残酷的教训，由此催生了新一代的积极创业者——受过良好培训的企业管理者和对社会事业充满激情的公司缔造者。这些由新使命驱动的公司只致力于发展能够促进使命实现且有利可图的生意。它们知道，根据成功的企业经营标准，要“做好”，必须首先“做对”。

## 社会营销

按照**社会营销**（societal marketing）的原则，公司制定市场营销决策时，必须考虑消费者的欲望和利益、公司的要求和社会的长期利益。公司应该明白，忽略消费者和社会长期利益会给消费者和社会造成损害。明智的公司将社会问题视为市场机会。

可持续市场营销要求公司，不仅提供使人感到愉悦的产品，而且生产能为消费者和社会带来利益的产品。图 20—4 中清楚地表明了它们的差别。实际上，产品可以根据当前消费者满意和长期消费者利益两个维度进行分类。**缺陷产品**（deficient product），如难吃且无效的药品，既没有即时的吸引力，也没有长期的利益。**取悦产品**（pleasing product）能带来高度的即时满足，但从长期看却可能损害消费者，包括香烟和垃圾食品。**有益产品**（salutary products）当前的吸引力很低，但从长期看对消费者有利，例如自行车头盔或者保险产品。**理想产品**（desirable products）既能够提供高度的即时满意，又能够产生长期利益，例如味美又有营养的早餐食品。

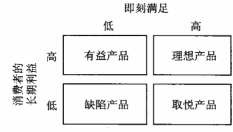



**图 20—4　产品的社会分类**

理想产品的例子不胜枚举。通用电气的节能灯泡能提供良好照明，同时使用寿命长且节能。丰田的混合动力车普锐斯驾驶噪音小且能源利用率高。美泰克（Maytag）的前开门海神洗衣机（Neptune）有超强的清洁能力，同时节水节能。海沃斯（Haworth）的 Zody 办公室用椅不仅美观实用，而且环保。

> 让我们来谈谈你的坐椅。你的椅子有可能在你每次调整坐姿时都产生侵入你肺部的有害化学物质，它可能在一家高度污染的工厂中生产，排放着有毒的污染和废水。而且，它最终的归宿是填埋场或垃圾焚烧炉，在那里它还将释放致癌的二恶英和内分泌阻断物，这是一种扰乱基因和导致癌症的人类荷尔蒙模拟物质。实际上，你现在不必担心了：办公家具制造商海沃斯已经生产出了一种被称为 Zody 的椅子，没有聚氯乙烯、氯氟烃、金属铬或者其他任何有毒的物质，而且 98%可以回收再利用。其制造过程中的能耗完全购买清洁能源。当这种椅子“退休”时，公司将回收重新利用其成分。颇受赞誉的 Zody 不仅对环境有利，它还对你的身体有益。它是美国物理疗法协会（American Physical Therapy Association）认可的第一张椅子。[30]

公司应该尽力使所有产品都转变为理想产品。取悦产品存在的问题是，虽然它们

目前畅销，但最终可能损害消费者的利益。因此，此类产品的出路在于，不降低其讨人喜欢的品质的同时，增加产品的长期利益。对有益产品而言，挑战是应该增加一些令人愉快的品质特征，使其符合消费者的预期。

## □ 市场营销伦理

优秀的道德是可持续市场营销的基石。长期而言，不道德的市场营销会损害顾客和整个社会的利益，最终毁掉企业的声誉和销售，危及企业的生存。于是，满足长期消费者利益和企业福利的可持续市场营销的目标，只有通过有道德的市场营销行为来实现。

有良知的市场营销者面对许多道德困境，常常不清楚怎样处理才最好。并非所有的管理者都具备很强的道德责任感，公司需要制定营销道德准则——组织中的每位成员都必须遵守的一般原则。这些准则应该包括分销商关系、广告标准、客户服务、定价、产品研发和一般的道德准则等。

即使最好的道德指南，也不可能解决市场营销人员面对的所有道德困境。表 20—1 列举了一些市场营销人员在职业生涯中可能面对的道德难题。假如市场营销者在所有这些情况下，都选择立刻达成销售的行为，他们的营销行为很可能被视为不道德的。如果完全拒绝以下行为，他们作为市场营销管理者又可能没有工作成效，并且会因为持续的道德压力而不愉快。管理人员需要一套指导原则，以帮助他们评估每一种情况的道德重要性，并决定如何把握道德水准。

**表 20—1　市场营销的道德困境**

1. 你为一家烟草公司工作。过去多年来的公共政策争议使你确信吸烟和癌症有密切的关系。尽管你的公司当前正开展一场“如果你不吸烟，就不要开始”的促销运动，你相信其他公司的促销可能鼓励年轻的非烟民（尽管合法年龄）养成吸烟的习惯。你该怎么做?
2. 研发部门只是稍微改变了产品，并非真正的“新的和改良的”产品。但是，你知道将这句话放到包装上和广告中会增加销售。你该怎么做?
3. 有人提议在产品线上增加一个简单的型号，再通过广告将顾客吸引到商店中。该产品不是很好，但是销售人员可以借此机会劝说购买者转而购买价格价高的其他产品。你被要求批准这一简单型号。你该怎么做?
4. 你正在考虑雇用一位产品经理，他刚刚离开竞争者的公司，并且很乐意告诉你竞争者下年的所有计划。你该怎么做?
5. 一位重要区域的经销商最近遇到了一些家庭问题，导致其销售业绩下滑。看起来处理家庭问题还会分散他一段时间和精力，而你正失去许多销售机会。从法律上说，你可以根据业绩标准终止该经销商的特许权并取代他。你该怎么做?
6. 你有机会赢得一位对你和公司都很重要的大客户。采购代理暗示“礼物”会影响其决策。你的助理建议送一台高档大屏幕高清电视机到客户家中。你该怎么做?
7. 你听说一位竞争者的产品具有一种能够使其销售遥遥领先的新特点。年度展销时，该竞争者将召开经销商会议秘密展示这一特点。你很容易派人混入会议，了解这一新特点。你该怎么做?
8. 你必须在广告公司提出的三种广告运动方案中作出选择。第一则（a）是一种软性销售方式，提供真诚和坦白的信息；第二则（b）运用了大量的性诉求，并夸大了产品的利益；第三则（c）采用吵闹的挑逗性广告，一定会吸引观众注意。初步测试表明，这些广告运动的效果依次为：c，b，a。你该怎么做?
9. 你正面试一位应聘销售人员岗位的能干的女性。她比你面试过的男性求职者条件更好。然而，你知道本行业中的一些重要客户更愿意与男性销售人员打交道，如果雇用她，你将损失一些销售额。你该怎么做?

但是，在道德和社会责任问题上，应该以什么原则指导公司及其市场营销经理呢？一种看法是，这类问题应该由自由市场和法律制度来决定。在这一观点下，公司及其管理者不承担道德判断的责任。公司可以问心无愧地做市场和法律允许的任何事情。

第二种看法没有将责任置于制度之上，而是交到公司及其管理者手中。这种更加明智的观点指出，公司应该具有“社会良知”。公司及其管理者在制定决策时，应该以较高的伦理和道德标准要求自己，而不是仅仅按“制度允许的”行事。历史上，公司行为合法但极不负责任的例子很多。

每个公司及其市场营销管理者必须明确一种具有社会责任和道德的行为哲学。在社会市场营销观念下，每位管理者不仅要遵守法律的规定，更要建立基于个人诚实、公司良知以及消费者长期福利的标准。一种清晰和负责任的哲学有助于公司处理类似于 3M 公司遭遇的棘手问题。

> 1997 年末，一项颇具影响力的关于血液检测的新技术总是得出相同的怪诞结论：从全美各地采集的血液样本中都检测出某种微量的化学成分，这种化学产品由 3M 公司生产了近 40 年。如果检测结果成立，则意味着，几乎所有的美国人体内都含有微量的被称为氟化磺酸盐（PFOS）的化学物质。尽管当时对这种化学物质是否会危害人体健康尚未得出确切的结论，3M 公司却作出了一个惊人的决定。在 2000 年年中，虽然没有接到命令，3M 公司自愿停止生产和销售含有 PFOS 成分和相关化学物质的产品，包括流行的思高洁防油防水织物保护涂层（Scotchgard）。这是一个艰难的决定。由于还没有找到合适的替代物质，这一决定意味着，该公司每年损失 5 亿美元销售额。3M 自觉停产的行动得到当局的称赞。“3M 值得信任，它发现问题后能勇敢地面对，积极地行动，”一位环境保护署的官员说。“勇气可嘉，”另一位政府科学家评论道，“实际上大多数公司遇到同类问题时，会愤怒、否认或者采取一些类似的不明智的举动。（我们常常看到）关于一种化学物质是否真正有毒的争论长达数十年之久。”但是，对 3M 公司而言，这一决定并不值得大惊小怪——这只是做正确的事情。现在，该公司已经推出改良后的思高洁防油防水织物保护涂层产品，它甚至比原始配方更加有效——销售依然不错。[31]

与环境保护主义一样，道德问题对国际市场营销人员提出了特殊的挑战。在不同的国家，企业道德标准和实践存在很大差异。例如，贿赂和回扣对美国公司而言是非法的，但在许多南美国家却是标准的商业惯例。一项最近的调查发现，来自某些国家的公司在新兴市场国家寻求合作时，更加喜欢运用贿赂。最喜欢使用贿赂的公司来自印度、俄罗斯等；包括伊朗、缅甸和海地的另一些国家则腐败成风；而冰岛、芬兰、新西兰和丹麦等国家的公司则最廉正。[32]

问题是，公司是否必须降低道德标准，以便在较低标准的国家有效地竞争。回答是，不！公司应该在世界范围内坚守一套统一的道德标准。例如，约翰·汉考克人寿保险公司（John Hancock Mutual Life Insurance）在东南亚经营非常成功。按西方标准来说，这个区域普遍存在可疑的企业和政府行为。尽管当地人曾经警告汉考克，要成功就必须改变其准则，该公司依然设定严格的道德标准。“我们告诉自己的员工，我们在这些国家坚守美国国内执行的道德标准、程序和政策。”汉考克董事长史蒂芬·布朗（Stephen Brown）说道，“我们觉得回扣之类的行为是错误的，如果我们不得不以那样的方式做生意，宁肯不做。”汉考克的员工对坚持一致的道德准则感觉很

好。“可能在某些国家，你必须做那类事情。”布朗说道，“我们至今尚未遇到那样的国家，如果遇到了，我们也不会在那里做生意。”[33]

许多行业和专业协会已经制定道德准则，而且许多公司正采用它们的准则。例如，美国营销协会，一个由市场营销管理者和学者组成的国际性协会，就制定了一套道德准则，如表20—2所示。公司还制定方案来指导管理者认识一些重要的道德问题，并指导他们如何恰当地应对。他们举办实习班和研讨班，并成立道德委员会。而且，大多数美国大公司都任命高级道德官员来处理道德事宜，帮助员工解决所面临的道德问题和困境。

**表20—2　　美国营销协会道德准则**

**市场营销人员的道德规范和价值观序言**

美国营销协会及其会员承诺奉行最高水准的职业道德规范和价值观。规范是由社会及专业组织希望和维持的既定的行动标准。价值观代表人们认为什么是理想的、重要的和合乎规范的集体认识。价值观是评价他人行为的标准。市场营销从业者必须认识到，他们不仅服务于所在的企业，而且有责任在总体经济中创造、促进并实现交易的效率和效果。为此，市场营销者应该拥有最高的职业道德规范，以及对利益相关者（例如顾客、员工、投资者、渠道成员、政府政策制定者和社区公众）承担责任。

**总则**

1. 市场营销者不能对消费者或社会造成伤害。这意味着，接受恰当的培训或具有实践经验，积极主动地为组织和顾客增加价值；制定任何营销决策时，严格遵守法律和道德规范。
2. 市场营销者必须建立对市场营销系统的信任。这意味着，产品必须符合其计划和宣传的用途；关于产品和服务的营销沟通不存在故意的欺骗或误导；建立关系，对顾客的抱怨作出公正的协调和/或补救；争取获得良好的信誉和公平交易条件，提高交易过程的效率。
3. 市场营销者必须拥有、沟通和履行基本的道德规范，以提升消费者对市场营销交换系统诚实性的信赖程度。积极主动地树立道德规范体系，包括真诚、责任、公平、尊重、公开和公民性。

**道德价值观**

真诚——在交易中，对顾客和利益相关者真诚和坦白
- 我们随时随地讲真话。
- 我们提供产品，实现沟通中所承诺的价值。
- 如果产品没有提供事先所宣称的利益，我们负责补救。
- 我们信守明示和暗示的承诺。

责任——承担营销决策和战略的任何结果
- 我们竭诚满足顾客的需要。
- 我们避免对任何利益相关者采取强迫措施。
- 我们承担伴随不断增强的营销和经济力量而来的对利益相关者的社会责任。
- 我们为经济能力较弱的细分市场（例如儿童、老人和其他弱势群体）提供特殊的支持。

公平——尽力公正地平衡买方需求与卖方利益
- 我们在销售、广告宣传或其他形式的沟通中，尽量以清晰的方式表现产品，包括避免使用虚假、误导和欺骗性的促销信息。
- 我们杜绝有损顾客信任的操纵和销售策略。
- 我们不采用价格操纵、掠夺性定价、价格欺诈或“引诱顾客购买高价产品”的策略。
- 我们不故意卷入物质利益冲突。

尊敬——承认所有利益相关者的基本人格尊严
- 我们尊重个人差异，避免在促销活动中对顾客进行定型化，或以负面或不友善的方式描述具有特定人口统计特征的群体（例如性别、种族或性取向）。
- 我们倾听消费者的需求，并竭尽全力监督和持续改善顾客满意度。
- 我们努力了解具有不同文化背景的供应商、中间商和分销商。

续前表

| |
|---|
| ● 我们以恰当的方式向咨询专家、员工和合作者等为企业的营销工作作出贡献的人表达谢意。<br>公开——保持市场营销运作的透明性<br>● 我们努力与各方进行清晰的沟通。<br>● 我们接受来自顾客和其他利益相关者的建设性批评和意见。<br>● 我们对产品或服务的显在风险、零部件替换以及其他可预见的影响消费者购买决策的因素作出解释。<br>● 我们完全公开价格、融资条件、可能的价格优惠或价格调整。<br>公民性——履行经济的、法律的、人道主义的社会责任，战略性地服务于利益相关者。<br>● 我们在开展市场营销活动时，努力保护自然环境。<br>● 我们通过志愿者行动和慈善捐赠回馈社区。<br>● 我们努力促进市场营销的发展及其声誉的改善。<br>● 我们鼓励供应链成员，确保交易对所有参与者都是公平的，包括在发展中国家的生产商。 |
| 执行 |
| 最后，我们认为每个产业部门和市场营销分支（例如市场营销调研、电子商务、直销、直复营销、广告）都有自己特殊的道德规范问题，需要政策指导。通过 AMA 网站上的链接，可以查阅这些道德规范和公约。我们鼓励这类团体制定和（或）精炼自己的行业和分支具体的道德规范，以补充本规范总则。 |

普华永道就是一个很好的例子。2002 年，普华永道建立了全球道德办公室和周详的道德计划，由高级全球道德官员领导。该道德计划以名为“我们做生意的方式”（The Way We Do Business）的行为守则为起点。普华永道的员工通过全面的道德培训项目，学习行为守则以及如何应对棘手的道德难题。这种培训项目从员工加入公司时就开始，并贯穿其整个职业生涯。全球道德计划还包括了一条道德求助热线和各层次的日常沟通。“只向员工发放文件显然是不够的，”普华永道 CEO 萨穆尔·迪皮亚萨（Samuel DiPiazza）说道，“我们的一言一行都涉及道德问题。”[34]

但是，书面的准则和道德计划并不能确保实际的道德行为。道德和社会责任要求整个公司的投入，它们必须成为公司整体文化的组成部分。迪皮亚萨说道：“我认为道德对公司使命而言至关重要……深深地根植于我们是谁、我们在做什么等命题之中。它与我们的产品研发周期或分销系统一样重要……这涉及以诚实和尊重，而不是应付眼前的危机为基础，创造一种文化。我们每天都扪心自问：‘我们做的事情对吗？’”[35]

## □ 可持续发展的公司

市场营销的基础是这样一种信念，即满足顾客需求和欲望的公司能够兴旺发达。不能满足顾客需要的公司，以及有意或无意伤害当前顾客、社会或未来顾客的公司将衰亡。可持续发展的公司是那些以承担社会、环境和道德责任的行为为顾客创造价值的公司。

可持续发展的市场营销不仅关注当今顾客的需要和欲望，还要关心未来的顾客，确保企业、股东、员工以及赖以生活的地球的存续和发展。可持续市场营销要求，公司通过为现在和未来的顾客创造价值并因此获得回报，建立盈利性顾客关系。

## 关键术语

可持续市场营销 sustainable marketing　　消费者保护主义 consumerism

环境保护主义 environmentalism

环境可持续发展战略 environmental sustainability

消费者导向的市场营销 consumer-oriented marketing

消费者价值市场营销 consumer-value-marketing

创新性市场营销 innovative marketing

使命感市场营销 sense-of-mission marketing

社会营销 societal marketing

缺陷产品 deficient product

取悦产品 pleasing product

有益产品 salutary product

理想产品 desirable product

## 概念讨论与应用

### 概念讨论

1. 什么是可持续市场营销？解释可持续市场营销概念与市场营销概念、社会营销概念的差别？

2. 市场营销对个体消费者的影响一直受到批评。讨论与此影响相关的问题。

3. 讨论市场营销活动可能对竞争造成的不利影响以及相关问题。

4. 一个组织能够同时致力于消费者保护主义和环境保护主义吗？

5. 描述五种可持续市场营销的原则，并解释公司如何通过坚持这些原则获利。

6. 优秀的道德标准是可持续市场营销的基础。解释这意味着什么，并讨论公司如何实施高道德标准。

### 概念应用

1. 美国消费者产品安全委员会（Consumer Product Safety，CPSC）保护消费者免受不安全产品的伤害。访问 www. cpsc. gov 了解这一机构，讨论最近的产品召回事件。

2. 组成小组，讨论表 20—1 中列示的市场营销者可能遇到的各种道德困境。指导你在这些困境中作出决策的是哪一种哲学？

3. 最近公众对儿童以及《儿童网上隐私保护法》非常关注。任何收集 13 岁以下儿童信息的网站都必须遵守《儿童网上隐私保护法》。进一步了解该法案并讨论其满足的消费者需求。调查三个面向儿童的网站，评价它们是否符合该法案的要求。

# 案例

## 埃克森美孚公司：商品世界中的社会责任

2008 年一个风和日丽的春天，乔·泰勒（Joe Tyler）在附近的埃克森加油站，一边给他那辆 2000 年产的丰田车加油，一边注视着油泵上的数字在飞快地攀升，越来越高。当油箱装满时，他吃惊地发现，所看到的数字几乎掏空了自己的钱包。为填满那辆经济型轿车的油箱居然花费了 43.63 美元。这怎么可能?! 确实，油箱是空了，几乎装了 11 加仑油。是的，油价是在上涨。但是，按每加仑 4.04 美元计，这是第一次加满油箱所需钱超过了 40 美元。

以前，乔不太关心油价。即使过去几年油价大幅上涨，但是按照世界标准仍然相对便宜，仍然低于瓶装水的价格。他的丰田车每加仑可以行驶 32～34 英里，乔并不认为，油价对自己的预算有很大影响。但是，这次油费突破 40 美元好像给了他一记棒喝。他曾听说在全国油价最高的洛杉矶等地 SUV 车主加满油要 100 美元，虽然相比之下，40 美元还是很少的，但是好像就在不久前，他

加油还一般不超过10美元。事实上，他还清楚地记得2000年他刚买这辆车时，一加仑油只要约1.20美元。现在，他开始感到许多其他加油者遇到过的沮丧。到底发生了什么？

在乔开始为油价烦心之前不久，一个名叫李·雷蒙德（Lee Raymond）的人担任埃克森美孚公司的主席和CEO 13年后刚刚退休。他也许并不太在意装满自己的汽车油箱——或者喷气式飞机油箱，要花多少钱。这些费用都包括在他的福利和股票期权里了，雷蒙德的退休待遇价值惊人的4亿美元。为什么不呢？在掌管这个巨大的石油公司时，雷蒙德一直使该公司在《财富》500强中稳居前三名。到2007年底，埃克森美孚公司一直是美国最盈利的公司，每一年都创下新纪录。当乔和其他消费者为他们的油箱心痛不已的时候，埃克森美孚公司获得了400亿美元的利润和3 720亿美元的销售收入。埃克森美孚公司仅第四季度的收入就超过了一些重要产油国的年GDP，例如阿拉伯联合酋长国和科威特。

当消费者遭受重大打击的时候，埃克森美孚和其他石油公司正不断刷新销售纪录是一种巧合吗？大多数消费者不这么认为——他们称之为“犯规”。为平息激怒的消费者，政治家和消费者保护主义者正呼吁采取行动。参议员玛利亚·坎特维尔（Maria Cantwell（D-WA））是四位支持通过立法给予政府更多权力监管石油、燃气和电力市场的美国参议员之一。“现在，石油公司对油价为什么如此之高的借口就像烟雾一样不靠谱，”坎特维尔说道，“安然（Enron）事件带给我们惨痛的教训，可恶的市场操纵确实发生了，而我不希望美国消费者再次经历这一切。”在2008年一次众议院的听证会上，国会女众议员马克辛·沃特斯（Maxine Waters（D-CA））甚至威胁大石油公司的CEO，如果情况不能有所改变，就将他们的公司国有化。

一些州的司法部长也展开调查，甚至布什政府也要求调查油价。在一次公开演讲中，布什总统说道：“美国人民理解原油价格在上涨，所以油价上涨。但是，他们不希望也不会接受市场操纵，我也一样。”但是，关于美国石油公司定价行为的调查，没有发现任何证据表明有明显的不当行为。联邦贸易委员会找到一些价格欺诈的零星例子，如2005年卡特里娜和丽塔飓风的损害时。但是，其中的大多数都可以得到解释，联邦贸易委员会并未发现市场操纵的证据。

**需求与供给：真的那么简单？**

尽管许多当事人在油价惊人应该归咎于谁上众说纷纭，经济学家和行业观察家的看法却高度一致。他们认为，原油和汽油是大宗商品，就像玉米和猪肉一样。产品生产者之间即使有差异，也是很小的。即使埃克森美孚公司努力说服消费者自己的汽油与其他品牌在成分和添加剂的合理比例上存在不同，消费者通常也感受不到这一差别。因此，市场对所有的提供物一视同仁。

美国商品期货交易委员会（U. S. Commodity Futures Trading Commission）前代理主席沃尔特·卢肯（Walter Lukken）向公众解释了商品的定价机制。他在国会证明指出汽油具有同质商品的价格特点，“委员会认为市场准确地反映了今年严峻的世界能源供给以及经济增长和需求的刺激。”但是，真的就是供给和需求这么简单？

让我们先来看看需求。21世纪之初，油价还比较低，全球需求大约为一天7 000万桶。8年之后，世界消费增长到一天8 700万桶。许多环境保护主义者将矛头指向北美人的开车习惯以及他们的油老虎SUV，美国一直是世界上最大的石油消费国之一，消费量年年增长。美国消费者为高油价大声疾呼时，却从未想过采取行动改变自己的汽油消费习惯。

然而，尽管美国消费者消耗的汽油比其他国家多，但其消费增长速度是稳定且适度的。过去十年间，导致全球石油需求量激增的原因主要是新兴经济迅猛发展带来的需求提高。其中最突出的是中国和印度，它们共占世界人口的37%。这两个国家都由于快速的经济增长，对石油的需求不断增加。中国和印度拥有世界上增长最快的经济，年增

长率分别为10%和8%。随着汽车产量不断提高和越来越多的人放弃自行车选用汽车，汽油消费也大幅上升。

现在，再让我们看看供给。最近，全球原油价格的峰值往往发生在不断增长的需求遇到供给限制的时候。供给限制存在于各种生产阶段，包括开采、提炼和输送。在过去数十年间，汽油一直很便宜，石油公司缺乏动力投资研究和扩大产能。环境管制也造成了更多的限制。石油生产国宣称它们已经尽力生产，许多分析家支持这一观点，认为全球汽油消费正逼近世界的生产极限。

类似的限制也存在于供应链的其他阶段。例如，美国炼油企业的生产能力已经不能满足国内消费者的需求。30多年来，不仅没有建立新的炼油厂，而且实际上现有炼油厂的数量在缩减。许多人认为，政府管制和公众抵制是导致这种状况的原因。而且，随着不同地区管制措施的增加，炼油企业感到更大的压力，输油管建设遭遇瓶颈。

但是，尽管供给和需求能够在一定程度上解释燃油价格的上涨，还有第三个因素不应忽视。当供给勉力维持不断增长的需求时，全球石油期货交易是造成价格反复波动的重要原因。现代期货市场鼓励投机。当有迹象表明价格会增长，交易者买进期货合约希望获利。当产品价格看上去超过价值，他们便售出。所有的买进和卖出的获得使世界石油价格持续紧张，既反映基本的供求状况，也体现主要政治危机和自然灾害等持续变化的风险。

一些政策制定者和消费者保护主义者指出，投机的期货交易是高油价的原因。但是，根据沃尔特·卢肯所说，“因为高的商品价格而指责期货市场，就好比因为外面太热了而责怪温度计。”尽管石油期货交易可以在短期内人为地抬高价格，经济学家已经发现，在长期看来更能起到稳定的效果。投机者可吸收风险，常常在没有其他人愿意买或卖时入市。实际上，与其他商品一样，在一种特定的商品市场中交易者越多，石油买卖价格之间的缺口就越小。这对公司而言，减少了价值链各个阶段的成本，应该最终为顾客降低价格。相应地，如果不是因为全球石油期货市场的存在，价格的高峰和低谷将可能更大、更频繁。

**油价的分析**

令乔·泰勒这样的消费者感到疑惑的，不仅仅是油价上涨的原因，而且他们为每加仑汽油支付的价格究竟有多少进入了大石油公司的腰包。仔细地解构一加仑汽油的价格后，他们也许会感到惊奇。大约有58%的零售价用于弥补原油成本。2004年，原油的价格只有大约35美元一桶，可2008年的价格几乎是其4倍。因此，汽油价格飙升也就不足为奇了。

当然，一加仑汽油的价格中还包括了其他成本。分销和营销费用占到10%。提炼成本占到另外的8.5%。还有税。在美国，各州的汽油税不同。但是平均来说，州和联邦销售税占到零售价格的15%。

这样，给石油公司剩下的比消费者猜想的要少得多。2007年，石油产业整体净利润大约为8.5%。尽管高于各个行业的平均水平，但还不及健康保健、金融服务和制药等行业利润率的一半。然而，大石油公司的绝对利润是所有行业中最高的。埃克森美孚公司的代表很快指出一个简单的原因：规模。埃克森美孚公司公司在2007年之所以拥有最高利润，是因为其收入最高。当通用汽车公司（《财富》500强中位列第四）实际上亏损380亿美元时，埃克森美孚公司400亿美元的净利润确实非常突出。

**怎么办?**

假如油价按许多专家所说的方式决定，那么不时有人揭露丑闻看上去就有些奇怪了。鉴于汽油价格对个人预算和国家经济的影响，人们需要答案是可以理解的。但是，即使调查能够得到关于不当行为的证据，许多专家认为，这只能分散人们对汽油价格管制原因的注意力。

人们对汽油价格的解决之道存在极大争议。有些人呼吁极端的政府干预和管制。另一些人则建议政府不要采取行动。“我不认为政府应该介入，努力改变供给和需求等式，”位于圣安东尼奥的美国全球投资公司

的基金经理伊凡·斯密斯（Evan Smith）说道，“我真的不认为他们所做的任何事会有什么改善。”在如此混乱的时代，埃克森美孚公司不仅必须思考如何帮助缓和问题，而且要考虑其他人的行为如何影响自己的运营。

**讨论题：**

1. 思考并讨论不断攀升的油价对其他产品和服务的影响。

2. 本案例中的信息与市场营销导致价格高于合理水平的社会批评有关吗？

3. 埃克森美孚公司定价行为符合社会责任吗？当市场价格提高时，它能够维持其价格稳定（或者甚至更低）吗？它应该尝试这样做吗？

4. 从社会责任的视角看，消费者在油价上涨中起到什么作用？

5. 你将如何解决不断上升的油价问题？考虑为不同群体提供解决之道，包括政府、公司、非营利组织以及消费者。说明你的解决方案有什么利与弊。

资料来源：Peter Coy, "First Housing, Now Oil," *BusinessWeek*, June 9, 2008, accessed at www.businessweek.com; "A Primer on Gasoline Prices," brochure from the Energy Information Administration, May 2008, accessed at www.eia.doe.gov; Patricia Hill, "Market Fuel Prices Drop, Relief Ahead as Demand Slows and Supplies Rise," *Washington Times*, April 28, 2006, p. A01; Katherine Reynolds Lewis, "Oil Market Is Running on Fear," *New Orleans Times-Picayune*, May 6, 2006, p. M1; "High Gasoline Prices Not Due to Manipulation, Regulators Say," *Calgary Herald*, April 28, 2006, p. E5; and "High Oil Prices Drive Up Exxon Mobil's Profit," *Associated Press*, May 3, 2006, accessed at www.msnbc.com.

# 附录
# 营销计划

## 营销计划：导论

作为一名营销者，你需要一个优秀的营销计划来为你的品牌、产品或者公司提供指导和工作重点。依靠详细的营销计划，公司可以更有把握地向市场投放新产品或者提高现有产品的销售量。非营利组织也采用营销计划来指导筹款和其他活动。即使是政府机构，也为各种活动制定营销计划，如建立公众的正确营养观念以及刺激地方旅游业的发展。

### 营销计划的目的与内容

与涉及整个组织的使命、目标、战略和资源分配的总体构思的商业计划不同，营销计划有其更为具体的范围。营销计划陈述组织如何以顾客需求为起点，通过具体的营销战略和战术实现其战略目标。营销计划也与组织内部其他部门的计划相联系。若某个营销计划号召每日销售 20 万单位某产品，其生产部门必须调整到相应产量水平；财务部门必须筹集足够的资金；人力资源部门必须招聘和培训所需人员……没有一定水平的组织支持和组织资源，任何营销计划都无法取得成功。

尽管各个公司营销计划的实际长度和格式各有不同，但基本上都包含了第 2 章所描述的部分。规模较小的企业可以制定较短或不那么正式的营销计划，而大型公司则经常需要非常规范的营销计划。为了有效指导营销计划的实施，计划的每个部分都必须描述得足够详细。有时公司会在内部网上公布营销计划，以方便不同地点的经理和员工们对计划的具体内容进行协商，共同改进。

### 调研的作用

营销计划不是无源之水、无本之木。为了建立一系列成功的战略和行动方案，营销者需要最新的有关于环境、竞争和市场细分的信息。评估当前营销环境的第一步往往从分析内部数据开始，然后辅之以针对总体市场、竞争、关键问题，以及外部环境中蕴涵

的威胁和机遇等进行调查的营销情报和研究。营销计划一旦开始实施，假如结果无法达到事先设想的那样，营销者应该采用调研技术衡量目标的进展情况并确定需要改进之处。

最后，市场营销者通过营销研究获取关于顾客需要、期望、感知和满意水平的信息。这种对顾客更深刻的理解有助于在充分信息的基础上制定市场细分、目标市场选择、差异化和定位等决策，从而为建立竞争优势奠定基础。因此，营销计划需要列明营销调研开展的内容以及调研结果的运用。

### □ 关系的作用

营销计划重点说明公司如何建立和维持盈利性的顾客关系。然而，在制定计划的过程中，营销者必须着重阐明一系列内部和外部关系。首先，营销计划影响营销人员彼此间以及与其他部门间如何相互配合来为顾客递送价值、创造顾客满意。其次，营销计划也影响公司将如何与供应商、分销商和战略联盟伙伴打交道，以达到计划中所明确的各种目标。再次，营销计划指导公司如何与包括政府监管者、媒体和社区公众在内的其他利益相关群体交往。所有这些关系对组织的成功起到至关重要的作用，所以在制定营销计划时，必须把它们纳入考虑范围中。

### □ 从营销计划到营销实践

公司通常制定年度营销计划，虽然某些计划涵盖的时间可能更长。在执行之前，营销者就早早地开始制定规划，从而为营销调研、详尽分析、管理评价以及跨部门合作留出足够的时间。在行动计划实施后，营销者随时监控结果，将其与计划进行比较，分析出现的差距，并采取必要的纠偏措施。一些营销者制定权变计划，以便应对某些特殊情况。由于环境始终在变化，而且有些变化无法预测，营销者必须对随时更新和调整营销计划有所准备。

为了进行有效的执行和控制，营销计划必须对如何衡量目标的进展给出明确的说明。经理们通常用预算、进度表和绩效标准来监控和评价计划的实施结果。根据预算，他们可以比较某个星期、月份或其他时间段内的计划支出和实际支出。借助进度表，管理者可以明确任务应该何时结束，以及实际所用的时间。公司运用绩效标准跟踪营销计划的结果，可以检查是否偏离既定目标，常用的绩效标准包括：市场份额、销售量、产品盈利水平以及顾客满意度。

## Sonic 公司的营销计划范例

这一节将介绍一个虚拟创业公司 Sonic 的营销计划范例。该公司的第一个产品是一种多功能、便携式、可连接无线网络的智能手机 Sonic1000。Sonic 公司将在日益拥挤并快速发展的智能手机（集成通信、娱乐和存储功能）市场上，与苹果、诺基亚、RIM 和摩托罗拉等实力强大的厂商竞争。

### □ 概述

Sonic 公司准备在一个日渐成熟的市场上，发布--款新的多功能、双模式的智能

手机 Sonic1000。该产品具备独特的先进功能和增值的价格，很有竞争力。目前，人们对使用方便且具有超强通信、娱乐和存储功能的智能手机的需求持续走高，我们充分利用这一市场机遇，在消费者和产业市场中锁定了具体的细分市场。

我们基本的营销目标是，第一年销售 50 万部 Sonic1000。基本的财务目标是，第一年实现 7 500 万美元的销售收入，将第一年的亏损控制在 800 万美元以下，并在第二年年初实现盈亏平衡。

## □ 当前的营销环境

Sonic 由两位对 PC 市场很有经验的创始人于 18 个月前创立，即将进入日益成熟的智能手机市场。个人消费者和专业人员已经非常普遍地使用多功能手机、电子邮件和无线通话。研究表明，美国有 2.62 亿无线手机用户，而且 85%的人拥有至少一部手机。

随着需求趋于平缓、行业集中度提高，以及价格压力不断挤压利润，智能手机市场中的竞争日益激烈。在世界范围内，诺基亚是智能手机的领跑者，占有全球市场的 45%。紧随其后的是 RIM 的黑莓手机，拥有 13%的全球市场。在美国市场中，黑莓是市场领导者（42%的市场份额），苹果凭借 iPhone 成为亚军（大约 20%的市场份额）。为了在这一动态竞争的环境中获得市场份额，Sonic 必须仔细地锁定细分市场，为每一个顾客群提供他们所看重的属性。

### 市场描述

Sonic 的市场主要包括那些喜欢在移动中方便地存储、沟通和交换信息并享受娱乐的消费者和企业用户。第一年，公司计划瞄准的细分市场具体包括专业人员、公司、学生和企业家以及医疗用户。表 A1—1 表明 Sonic1000 如何服务于目标消费者和企业细分市场的需要。

**表 A1—1　目标市场的需求与 Sonic 产品相应的特征/利益**

| 目标市场 | 顾客需求 | 相应的产品特征/利益 |
|---|---|---|
| 专业人士（消费者市场） | ● 在移动中方便、安全地保持联络<br>● 无须携带多种配件即可运行多种功能 | ● 内置手机和对讲功能，以便随时随地沟通；在任何地方可收发电子邮件和无线上网；以 Linux 为基础的操作系统可抵御黑客攻击<br>● 声音识别、GPS 功能、摄像功能 |
| 学生（消费者市场） | ● 无须携带多种配件即可运行多种功能<br>● 展示风格和个性 | ● 与众多应用软件和外部设备相兼容，从而方便、经济地执行多种功能<br>● 可更换手机外壳 |
| 公司用户（组织市场） | ● 保证安全性和适应性<br>● 获得通往商务会议的行车路线 | ● 可定制以适应不同的公司任务和网络；以 Linux 为基础的操作系统可抵御黑客的攻击<br>● 植入式 GPS，语音提示方向和地图 |
| 企业家（组织市场） | ● 组织和查找联系人，安排日程细节，业务和财务文件<br>● 快速联系 | ● 免提，无线上网查询日历、地址簿，轻松查看约会和与人联络<br>● 一键式通话，加快即时沟通 |

续前表

| 目标市场 | 顾客需求 | 相应的产品特征/利益 |
| --- | --- | --- |
| 医疗用户（组织市场） | ● 更新、查找和更改医疗记录<br>● 拍下医疗情况以便保持视觉记录 | ● 可复写记忆卡和免提，无线信息记录和交换信息，减少文书工作并提高效率<br>● 内置摄像头可以快速轻松摄影，并存储照片以便日后查阅 |

智能手机市场上可供购买者选择的款式大多基于几种不同操作系统，包括来自微软、Symbian、黑莓，以及 Linux 的系统。Sonic 采用了以 Linux 为基础的系统，因为它不易受到各种黑客和病毒的攻击。硬盘驱动器和可复写记忆卡是智能手机的亮点。Sonic 配置超快的 20 千兆字节可复写记忆卡，用于信息和娱乐存储。这样还可使用户将智能手机上的照片和其他数据传到家中/办公室中的电脑上。随着手机性能的提高，技术成本却在下降，这使得 Sonic1000 的价值定价模式对那些想更换更高端的多功能新手机的消费者和企业用户具有很大的吸引力。

### 产品评述

我们的第一款产品 Sonic1000 以 Linux 操作系统为基础，提供了以下标准性能：

- 内置式双模的手机/网络电话的功能和一键通即时呼叫。
- 数码音乐/视频/电视录音/无线下载和音乐回放。
- 无线上网和电子邮件功能，文本，即时信息程序。
- 3 英寸的彩屏。
- 组织功能，包括日历、地址簿、同步功能。
- GPS。
- 集成的 400 万像素数码相机。
- 超快的 20 千兆字节可复写、可升级记忆卡。
- 多种颜色和式样的可更换外壳。
- 用于免提模式的声音识别功能。

如果 Sonic1000 第一年有 50 万部的销售量，以每部批发价 150 美元计，第一年的销售收入预计为 7 500 万美元。第二年，我们计划推出 Sonic2000，这款高档智能手机同样以 Linux 操作系统为基础，具有以下标准特征：

- 全球电话与短信兼容。
- 将英语文本转化为西班牙语文本的翻译功能（其他语言作为附加选项）。
- 集合闪存的 800 万像素摄像功能。

### 竞争评述

包括苹果的 iPhone 在内的低价智能手机面市，进一步加剧了市场竞争的压力。来自专门进行文本和电子邮件服务的设备的竞争也是一个因素，如黑莓。目前，Sonic 的关键竞争者包括：

- **诺基亚**。作为智能手机的市场领导者，诺基亚为消费者和专业人士提供了一系列产品。它最近收购了 Symbian 操作系统的制造商，从而获得了独立的基础，致力于提高并改进移动软件平台。诺基亚的智能手机大多配有全键盘，与 RIM 的产品相似。但对那些不要求全键盘和全部多媒体功能的用户来说，下拉模式已经足够。

● **苹果**。其时尚且流行的 iPhone 3G 手机拥有 3.5 英寸的彩屏，并配备音乐、视频、上网功能，还包括通信、日历、联系人管理和文件管理等功能。其 GPS 技术可准确定位用户的位置。而且，一旦丢失或被盗，用户可以遥控删除数据。但是，AT&T 是美国唯一的网络供应商。iPhone 定价 199 美元以上，附有两年的服务合同。

● **RIM**。RIM 轻盈的黑莓无线多功能产品在公司用户中很受欢迎。RIM 在赋予智能手机鲜明特点和通信能力的同时，借助持续的创新和其强大的顾客服务支持有效地巩固其竞争地位。RIM 新的智能手机配有黑莓操作系统。

● **摩托罗拉**。摩托罗拉是全球大公司，但由于其新产品开发速度缓慢，美国市场份额已被苹果和 RIM 蚕食。摩托罗拉有一款高端智能手机 Q，轻薄、灵巧的四频手机，包含邮件、短信功能、照片识别、全键盘、带有闪光灯的相机、记忆卡、先进的多媒体声频/视频/图像功能，以及立体声双扬声器。Q 手机的折扣价为 129.99 美元，并附有两年的 AT&T 无线网络合约。如果不签合约，销售价格相当高。

● **三星**。价值、样式、功能：三星是个强大的竞争者。它为消费者和企业用户提供各种智能手机。其中一些智能手机适用于特殊的通信网络，还有一些是"非锁定的"，可以与任何通信网络兼容。Instinct 是一款与 iPhone 性能相似的智能手机。与 iPhone 类似，只通过一家供应商——斯普林特，提供服务协议。除去 100 美元的邮寄退款后，这款手机的推广价格为 129.99 美元，附有两年服务合同。

尽管面临激烈的竞争，Sonic 仍然可以塑造一个鲜明的形象并得到所在细分市场的认可。我们的全免提声音识别系统是具有竞争优势的差异点。而且，与同样价位的智能手机相比，我们的产品可以提供的 GPS 功能也是一种竞争优势。再者，我们的产品速度更快，并且运行 Linux 操作系统，这对关注安全的消费者来说极具吸引力。表 A1—2 列出了一些竞争性产品及价格。

**表 A1—2　竞争性产品的样本和定价**

| 竞争者 | 型号 | 特性 | 价格 |
|---|---|---|---|
| 诺基亚 | E61i | 四频、邮件、网络、背光式键盘、公司及个人邮件的集成、2.8 英寸的屏宽、200 万像素的相机、记忆卡、Symbian 操作系统 | 335 美元，没有电话合约 |
| 苹果 | iPhone 3G | 时尚的样式、大屏、快速网络功能、一键式呼叫、GPS 导航、个人及企业邮件集成、读取和编辑 Office 文件、200 万像素的相机、无键盘、苹果的 Mac 操作系统 | 199 美元，附有电话合约 |
| RIM | BlackBerryCurve | 通话、无线邮件和网络功能、200 万像素相机、内置地图及 GPS 系统、视频、高频录音、可扩充的记忆卡、外壳颜色选择、黑莓操作系统 | 折扣后 149.99 美元，附有电话合约 |
| 摩托罗拉 | Q | 超薄、轻巧型、四频、集成的闪光照相机、邮件和信息功能、蓝牙、多媒体功能、声控拨号、Windows 操作系统 | 449.99 美元，没有电话合约 |
| 三星 | Instinct | 通话和邮件、快速上网功能、语音提示 GPS 系统、3.1 英寸的触摸屏、可扩充的记忆卡、200 万像素的照相机、手机网络电视、音频录音和传递、FM 收音机、专有的操作系统 | 折扣后 129.99 美元，附有电话合约 |

## 渠道、物流评述

Sonic 品牌的产品将通过零售商网络在全美前 50 名的市场上销售。已联系的最重

要的渠道伙伴有：

- 大型办公用品零售商。在 OfficeMax 和史泰博的商店、销售目录和网站都会有 Sonic 的产品。
- 计算机商店。在大城市的独立的计算机零售商将会有 Sonic 的产品。
- 电子产品专卖店。电路城和百思买将会有 Sonic 的产品。
- 在线零售商。亚马逊上将会有 Sonic 的产品，而且支付一定的费用后，它会在推广期把 Sonic 放在首页的突出位置上。

虽然初期的分销仅限于美国范围内，但我们将根据需要选用合适的物流支持，有计划地扩展到加拿大甚至更远的地方。

## □ 优势、劣势、机会和威胁分析

Sonic 有一些强有力的优势，但主要劣势在于缺少品牌知名度和形象。主要的机会是，市场对能够提供大量价值和利益，使人们再也不必同时携带多种装备的多功能智能手机的需求不断增长。同时，我们也将面临来自电子制造商的越来越激烈的竞争和价格不断下降的威胁。表 A1—3 总结了 Sonic 公司具有的主要优势和劣势，以及所面临的机会和威胁。

**表 A1—3　Sonic 公司的优势、劣势、机会和威胁**

| 优势 | 劣势 |
|---|---|
| ● 便携式、声控产品，集合了多种功能<br>● 以 Linux 操作系统为基础使产品更加安全<br>● 价值定价 | ● 缺乏品牌知名度和形象<br>● 与大多数竞争性产品相比，产品较重、较厚 |
| **机会** | **威胁** |
| ● 对多媒体、多功能智能手机的需求不断增长<br>● 成本效益更高的技术 | ● 竞争日益激烈<br>● 降价压力<br>● 产品生命周期越来越短 |

### 优势

Sonic 具有以下三种重要优势：

1. 创新性的产品。Sonic1000 包含了各种消费者所需的性能：速度、免提双模式手机/无线通信能力、GPS 功能以及数码音频/音乐/电视节目存储/重播。

2. 安全性。我们的智能手机以 Linux 操作系统为基础，不易受到黑客和其他可能数据被盗或受损的安全威胁。

3. 定价。我们产品的定价低于其他竞争性多功能手机——而且，没有一家同价位的竞争对手能提供与我们相同的性能——这使我们对价格敏感的顾客具有很大的吸引力。

### 劣势

直到智能手机市场的竞争者开始兼并后，Sonic 才进入该领域，虽然能够从其他人的成功和失败中汲取经验和教训，但存在两项主要劣势：

1. 缺少品牌知名度。作为初创企业，Sonic 还没有在市场上建立品牌或者形象，而苹果公司等其他竞争者已经具有较强的品牌认知。这是我们需要着力提升的领域。

2. 产品较重。为了容纳更多的功能，提供相当强大的存储能力，并与其他外围

设备相兼容，Sonic1000 与其他机型相比显得略重。为了应对这个问题，我们可以强调多功能性和价值定价这两项具有竞争力的重要优势。

### 机会

Sonic 可以利用以下两个主要的市场机会：

1. 对多媒体和多功能智能手机的需求不断增加。与单一用途装置相比，市场对多媒体、多功能智能手机的需求增长要快得多。随着使顾客可以灵活地打电话或链接网络的双模能力成为主流，市场继续加速度增长。智能手机在公共场合、工作场所和教育领域已经很普遍，这促进了基本需求的繁荣。而且，购买过入门级型号的顾客正希望更换更先进的型号。

2. 成本效益更高的技术。获得先进技术的成本比以前低得多。因此，Sonic 能够以较低的价格提供先进技术，并获得合理的利润。

### 威胁

在将 Sonic1000 推向市场时，我们面临三项主要威胁：

1. 日益激烈的竞争。越来越多的公司正进入美国的智能手机市场，而且它们的产品或多或少地提供 Sonic 产品所提供的特性和利益。因此，Sonic 的营销沟通必须强调清晰的差异化以及增值的定价。

2. 价格不断降低的压力。日益激烈的竞争和抢占市场份额的策略一再压低智能手机的价格。不过，鉴于这一市场较低的利润率，我们的基本机型在第二年的销售中实现 10%的利润目标是现实的。

3. 产品生命周期越来越短。智能手机会比早期的技术产品更快地进入生命周期的成熟阶段。我们有应急计划，通过增加新的特性、瞄准其他细分市场以及调整价格来保持销售的增长。

## □ 目标与问题

我们已经为进入市场的最初两年，制定了积极而现实的目标。

### 第一年的目标

在 Sonic1000 进入市场的第一年，我们的目标是，销售量达到 50 万部。

### 第二年的目标

我们第二年的目标是，两款机型共销售 100 万部，并在这一年的年初实现盈亏平衡。

### 问题

在产品上市方面，我们的主要问题在于必须树立一个令人尊敬的品牌，以及明确一个有意义的市场定位。我们将在营销上大量投资，以创建一个突出创新、品质和价值的难忘而独特的品牌形象。我们还必须测量品牌知名度和反应，从而在必要的时候有针对性地调整营销努力。



## 营销战略

Sonic 的营销战略以产品差异化的定位为基础。我们首要的目标顾客群是中高收入的专业人士，他们需要一个便携式设备来协调自己忙碌的行程，和家人、同事等沟通，使用驾驶导航，并在旅途中享受娱乐。我们的第二大目标顾客群是需要多媒体、双模式的设备的高中生、大学生以及研究生。这一细分市场可以用年龄（16～30 岁）和教育情况等人口统计学指标来描述。

我们的企业客户是希望帮助管理者和雇员在繁忙的工作中接触、输入或使用关键数据的大中型公司。这一细分市场由那些年销售额在 2 500 万美元以上、雇员人数超过 100 名的公司组成。其次的商业目标是企业家和小企业主。此外，我们还瞄准医疗用户，他们希望在减少文书工作的情况下，便捷地更新或使用病人的医疗记录。

### 定位

利用产品差异化，我们将 Sonic 智能手机定位为适合个人和专业用户使用的功能最多、最方便、最具增值潜力的智能手机。我们的营销活动将专注于集沟通、娱乐和信息功能于一身的免提操作，并以此作为 Sonic1000 与众不同的主要特征。

### 产品战略

Sonic1000（包括“产品评述”部分所描述的所有功能）销售时将有一年保质期。我们将在下一年度推出一种更紧凑、更强大的高端机型（Sonic2000）。建立 Sonic 的品牌是我们构建产品战略不可缺少的一部分。品牌和标志（Sonic 独特的黄色闪电）将展示在产品及其包装上，并且在促销活动中进一步强化。

### 定价战略

Sonic1000 预计，将以每台 150 美元的批发价和每台 199 美元的零售价销售。我们希望在推出 Sonic2000（批发价每台 175 美元）扩大产品线后，能够降低第一款机型的价格。这些价格反映了以下策略：（1）吸引理想的渠道合作伙伴；（2）从诺基亚、RIM 及其他竞争者手中夺取市场份额。

### 分销战略

我们的渠道战略是利用精心挑选的分销渠道，通过著名的商店和网络零售商出售 Sonic 智能手机。第一年，我们将增加渠道合作伙伴，直到覆盖美国国内所有的重要市场，并且使产品出现在主要的电子产品目录和网站上。我们还会考察是否要通过由 Verizon Wireless 这样的运营商掌控的手机销售点进行分销。为支持渠道合作伙伴，Sonic 将提供样品展示、详细的专业操作手册以及描述产品的彩色图片和视频资料。我们还为大量订购的零售商制定特殊的交易条件。

### 营销沟通战略

通过整合各种媒体的所有信息，我们将强化品牌名称和产品差异点。关于媒体消费模式的调查，将有助于我们的广告代理商在产品推出之前和推出过程中，选择能有效影响潜在顾客的恰当媒体和时段。随后，广告将反复集中投放，以保持品牌知名度，突出产品的特点。广告代理商还会协调公共关系活动，建立 Sonic 的品牌，支持

关于产品差异化的信息。为了创造蜂鸣效应，我们将会在网站上举办由用户创作的视频比赛。为了吸引、保持和激励渠道合作伙伴以实现推式战略，我们将针对渠道合作伙伴开展销售促进和人员销售活动。在 Sonic 品牌树立之前，我们的沟通将更多地通过渠道合作伙伴，而不是我们的网站来鼓励购买。

### 营销调研

我们正在利用调研确定目标市场所看重的特征和利益。从试销、调查和焦点小组访谈中得到的反馈有助于我们开发 Sonic2000。我们还衡量和分析了顾客对竞争性品牌和产品的态度。借助品牌知名度调查，我们得以确定信息和媒体策略的效率和效果。最后，我们用顾客满意度调查来测量市场反应。

### 营销组织机构

Sonic 首席营销官 Jane Melody 全面负责公司所有的营销活动。图 A1—1 描绘了公司的营销组织结构（由 8 人组成）。Sonic 雇用了 Worldwide Marketing 公司来负责全国销售运动、贸易和消费者促销以及公关关系活动。

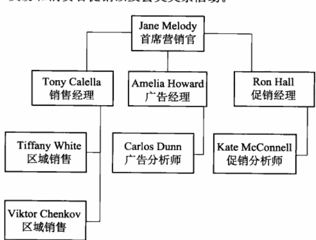



**图 A1—1 Sonic 公司的市场营销组织**

## □ 行动方案

Sonic1000 将在 2 月上市。下面是我们在接下来一年的前 6 个月为实现预定目标，将要采取的行动方案。

### 1 月

我们启动 20 万美元的贸易性销售促进活动和参加重要的行业展销会以教育分销商，为 2 月推出产品争取足够的渠道支持。我们向那些选定的商品评论者、意见带头人、有影响的博客和名人提供样品，以创造蜂鸣效应。我们的培训部门将配合大型零售连锁店的销售人员，解释 Sonic1000 的特征、利益和优势。

**2 月**

我们将针对专业人士和消费者展开一场整合平面媒体、广播和互联网三种媒体的广告运动，旨在展示 Sonic 智能手机的强大功能，并重点突出其便利的多功能性。我们将通过销售点标志、网上广告和视频分享，支持这项多媒体广告运动。

**3 月**

随着媒体广告运动的开展，我们将增加一些消费者促销活动，邀请消费者在我们的网站上参加网络视频竞赛，展示自己如何创新性地使用 Sonic。我们也将向经销商分发新的销售点展示。

**4 月**

我们将开展销售竞赛，奖励那些在 4 周内售出最多 Sonic 智能手机的销售人员和零售商。

**5 月**

这个月，我们计划推出新的全国广告运动。广播广告中将请名人用语音识别系统来操作 Sonic 的重要功能，如通话、发邮件、播放歌曲或录像等。同样风格的平面广告和在线广告则会展示这些手持 Sonic 智能手机的名人形象。

**6 月**

我们将在广播广告中增加画外音来促销 Sonic1000，宣传它可以作为一种很好的毕业礼物。我们也将在每半年举行一次的电子产品展销会上进行展示，向渠道合作伙伴提供新的比较性宣传材料作为销售辅助。此外，我们将记录和分析顾客满意度的调查结果，以便在将来的促销中使用，并为产品和营销活动提供反馈。

## □ 预算

以批发价 150 美元，单位可变成本 100 美元，总销量 50 万部计算，Sonic1000 第一年的总销售额预计可以达到 7 500 万美元。我们预计 Sonic1000 第一年的最大亏损额为 800 万美元。盈亏平衡分析表明，Sonic1000 将在销量超过 65 万部后实现盈利，时间大约是第二年年初。Sonic 第一款智能手机的盈亏平衡分析以批发单价为 150 美元，单位可变成本为 100 美元为假设条件，估计第一年的固定成本是 3 250 万美元。基于以上假设，盈亏平衡计算如下：

$$\frac{32\ 500\ 000}{150-100}=650\ 000\text{（部）}$$

## □ 控制

为密切监控质量和顾客服务满意度，我们计划了严格的控制措施。这将使我们能够对任何可能发生的问题迅速地作出反应。同时，我们也监控一些早期预警信号，例如每月销售额（按细分市场和渠道划分）和每月支出，以判断是否偏离了既定目标。因为市场波动不可避免，我们制定了应急计划以防范最大的环境变化，如新技术和新

竞争的出现。

## □ 营销计划工具

培生出版社（Pearson Prentice Hall）提供两种有用的资源，帮助制定营销计划。

- 《营销计划手册》（The Marketing Plan Handbook），由 Marian Burk Wood 编著，解释了制定营销计划的过程，并配有详细的检查表和实例。
- 营销计划程序（Marketing Plan Pro），一个广受好评的软件包，包含营销计划范例、逐步进行的指导、介绍性视频、帮助文档和用于营销计划编写的定制图表。

资料来源: Background information and market data adapted from Laura M. Holson, "Phone Giants Fight to Keep Subscribers," *New York Times*, July 23, 2008, p. C1; Olga Kharif and Roger O. Crockett, "Motorola's Market Share Mess," *BusinessWeek*, July 10, 2008, www.businessweek.com; "Follow the Leader," *Economist*, June 14, 2008, pp. 78–80; Chris Nutall et al., "Apple Set to Slash iPhone Prices to Lift Sales," *Financial Times*, June 10, 2008, p. 20; Walter S. Mossberg, "Samsung Instinct Doesn't Ring True as an iPhone Clone," *Wall Street Journal*, June 12, 2008, p. D1; "Smartphones Get Smarter, Thanks in Part to the iPhone," *InformationWeek*, July 21, 2007; "Hospital Uses PDA App for Patient Transport," *Health Data Management*, June 2007, p. 14.

## 教学支持说明

Higher Education website as follows（高教品牌及网址如下）：

1. Prentice Hall　*http：//www.prenhall.com*
2. Addison Wesley　*http：//www.awl.com*
3. Benjamin Cummings　*http：//www.awl.com*
4. Longman　*http：//www.ablongman.com*
5. A&B　*http：//www.ablongman.com*
6. Merrill Prentice Hall　*http：//www.prenhall.com*

---

欲获取相关《教学支持资料》的教师烦请填写如下情况调查表，以便您及时获得此教学辅导材料。

情况调查表如下所示：

# 证明

兹证明______________大学（University）__________系/院（Department）________学年/学期（Term）开设的__________课程，采用__________出版社出版的__________（英文原版，影印版或中文版）作为主要教材。任课教师为________，学生____个班共____人，年级/程度（Year/Level）：________。任课教师需要与本书配套的教师指导手册。

原版书信息：

英文书名（Title）：____________________

版次（Edition）：______ 作者（Author）：__________ 书号（ISBN）：__________

姓名（Name）：__________ 性别（Gender）：______ 职称（Title）：________

电话1（TEL）：__________ 电话2（TEL）：__________

传真（FAX）：__________ Mobile：__________

E-mail 1：__________ E-mail 2：__________

联系地址（Add）：____________________（该项请用中文填写）

邮编（Zip Code）：__________

系/院主任：____________（签字）

（系/院办公室章）

____年____月____日

---

培生教育出版集团北京办事处

北京市中关村大街甲59号文化大厦1006室　100872

Tel：（8610）82504008　Fax：（8810）82509915　　E-mail：service@pearsoned.com.cn

**出教材学术精品　育人文社科英才**

## 中国人民大学出版社读者信息反馈表

尊敬的读者：

感谢您购买和使用中国人民大学出版社的________________一书，我们希望通过这张小小的反馈卡来获得您更多的建议和意见，以改进我们的工作，加强我们双方的沟通和联系。我们期待着能为更多的读者提供更多的好书。

请您填妥下表后，寄回或传真回复我们，对您的支持我们不胜感激！

1. 您是从何种途径得知本书的：
   ❑书店　❑网上　❑报纸杂志　❑朋友推荐
2. 您为什么决定购买本书：
   ❑工作需要　❑学习参考　❑对本书主题感兴趣
   ❑随便翻翻
3. 您对本书内容的评价是：
   ❑很好　❑好　❑一般　❑差　❑很差
4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是：________
   ________________________________________
   ________________________________________
5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣：____________________
   ________________________________________
6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：
   您供职的单位：____________________________
   您教授的课程（教师填写）：____________________
   您的通信地址：____________________________
   您的电子邮箱：____________________________

请联系我们：
电话：62515732　82501704
传真：62514775
E-mail：rdcbsjg@crup. com. cn　　　http：//www. rdjg. com. cn
通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 15 层　100872
中国人民大学出版社工商管理出版分社